

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Příprava strategické analýzy výrobní organizace
Preparation of Strategic Analysis of a Manufacturing Organization

Student: Bc. Karolina Kvasnicová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Karolina Kvasnicová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Příprava strategické analýzy výrobní organizace**
Preparation of Strategic Analysis of a Manufacturing Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace organizace
 4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách organizace
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-8692-968-2.
VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. 4. 2015

Karolina Kvasnicová

Bc. Karolina Kvasnicová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji především vedoucí mé diplomové práce Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za její odborné vedení, vstřícné jednání, připomínky a cenné rady, které jsem mohla uplatnit při zpracování diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat za ochotu spolupracovat společnosti Evektor – Aerotechnik a.s., zejména paní Ing. Lence Bečicové.

V neposlední řadě děkuji také své rodině za podporu během mého studia.

OBSAH

1	Úvod.....	4
2	Význam a struktura strategické analýzy.....	6
2.1	Vymezení základních pojmů	6
2.2	Strategická analýza	12
2.2.1	Analýza vnějšího okolí podniku.....	12
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	19
2.2.3	SWOT analýza	25
3	Prezentace organizace	28
4	Strategická analýza v konkrétních podmínkách organizace	29
4.1	Analýza vnějšího okolí podniku	29
4.1.1	PEST analýza	29
4.1.2	Porterův model pěti sil	36
4.2	Analýza vnitřního prostředí podniku	39
4.2.1	Analýza vnitřních zdrojů	39
4.2.2	Finanční analýza.....	42
4.3	SWOT analýza.....	48
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	52
6	Závěr.....	55
	Seznam použité literatury	57
	Seznam zkratk	60
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Uspěch v konkurenčním boji je hlavním cílem každé organizace. Jestliže však chce organizace tohoto cíle dosáhnout, je nutné sledovat vývoj a neustálé změny, které probíhají v blízkém i vzdálenějším okolí. Pokud nebude organizace na neustále probíhající změny určitým způsobem reagovat, nebude schopna vysoký tlak konkurence ustát. Ovšem pouhá reakce na změny nestačí, je důležité, aby se organizace od ostatních nějakým způsobem odlišila, aby si zákazníci vybrali právě její produkty. Celý tento proces je nazýván strategické řízení a má pomoci dosahovat právě konkurenční výhodu a dlouhodobou výkonnost organizace. Důležitou součástí strategického řízení je strategická analýza, která je tématem diplomové práce. Strategická analýza slouží organizaci ke zhodnocení vlivů vnějšího a vnitřního prostředí. Každá organizace by měla znát své okolí, rozpoznat pozitivní i negativní vlivy, které na ni působí a také by měla identifikovat své silné a slabé stránky. Po správně provedené strategické analýze může firma navrhnout strategie pro její fungování a pro dosažení stanovených cílů organizace.

Cílem této práce je na základě provedené strategické analýzy zhodnotit současné postavení firmy na trhu, finanční zdraví a celkovou stabilitu podniku. Dále po zhodnocení zjištěných poznatků navrhnout případné řešení problémových oblastí.

Pro diplomovou práci byla vybrána výrobní organizace Evektor – Aerotechnik a.s., která patří mezi světové výrobce lehkých sportovních, moderních ultralehkých a cvičných letounů. Společnost působí ve Zlínském kraji, kde je dlouholetá tradice leteckého průmyslu. Právě z důvodu dlouholeté tradice letectví v našem kraji a zkušenostem ve vývoji a výrobě letadel byla vybrána společnost Evektor – Aerotechnik a.s.

Celá práce je rozdělena do šesti kapitol. První a poslední kapitola je věnována úvodu a závěru. Druhá kapitola objasňuje základní pojmy strategického řízení a zejména popisuje metody strategické analýzy. Nejprve je pozornost zaměřena na vnější prostředí, kde je přiblíženo několik metod. Mezi základní metody vnějšího prostředí patří PEST analýza, 4C analýza a Porterův model pěti sil. Dále jsou představeny metody vnitřního prostředí, kam patří analýza vnitřní zdrojů, která popisuje zdroje hmotné, nehmotné, finanční a lidské, a finanční analýza, která zahrnuje několik ukazatelů, které hodnotí finanční situaci firmy. Poslední částí

druhé kapitoly je SWOT analýza. Ve třetí kapitole je stručně charakterizována společnost Evektor – Aerotechnik a.s. V kapitole čtvrté je provedena strategická analýza ve vybrané společnosti, jsou aplikovány metody vnějšího i vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí byla vybrána PEST analýza a Porterův model pěti sil. Analýza vnitřních zdrojů a finanční analýza byla vybrána pro identifikování vnitřního prostředí. Zhodnocení bylo provedeno pomocí SWOT analýzy. Pátou kapitolou je vyhodnocení celé strategické analýzy a navržení několika doporučení, které mohou firmě pomoci zlepšit problémové oblasti.

2 Význam a struktura strategické analýzy

Strategická analýza hraje významnou roli v procesu strategického plánování a řízení. Zabývá se analýzou vnějšího a vnitřního prostředí a umožňuje identifikovat všechny faktory, které by mohly v budoucnu mít vliv na strategické cíle organizace.

Tato kapitola diplomové práce se bude zabývat jak významem, strukturou a metodami strategické analýzy, tak rovněž základními pojmy ze strategického managementu. Budou vysvětleny také některé metody, na základě kterých bude strategická analýza provedena.

2.1 Vymezení základních pojmů

Strategické řízení

Lednický (2006) popisuje strategické řízení jako proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají rozhodující význam pro subjekt a dosažení výhodného výsledku je jejich hlavním cílem.

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřujících se na další rozvoj podniku. Je to proces, v němž vrcholoví manažeři formulují a implementují strategie směřující k dosažení cílů podniku, k souladu vnitřních zdrojů podniku s vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, základem všech podnikových plánů a projektů a prvkem, jež sjednocuje činnost všech pracovníků podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

Jak píše Grasseová a kol. (2010) význam strategického řízení spočívá zejména v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí vrcholových manažerů. Strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. Vývoj strategického řízení lze rozdělit do tří etap, na dlouhodobé plánování, strategické plánování a strategické řízení.

Dlouhodobé plánování vzniklo jako reakce firem na rychlé změny vývoje trhu a jeho nové složitosti, které se odehrávaly po druhé světové válce. Dlouhodobé plánování mělo jeden významný prvek, jímž bylo provádění prognózy budoucího vývoje.

Strategické plánování přichází necelých deset let po používání dlouhodobého plánování. Zásadní příčinou pro zavedení strategického plánování byl velký pokles růstu mnoha trhů. Avšak tyto změny uměl málokdo vysvětlit. Nicméně bylo zřejmé, že dlouhodobé plánování není pouze přínosem pro firmu, ale je také zdrojem rizika a nebezpečí. Strategické plánování vyžaduje mnohem více času na zpracování cílů a také je mnohem náročnější a komplexnější metodou. Základní myšlenka spočívá v nalezení konkurenční mezery

organizace a skládá se z několika kroků. Prvním je zpracování výhledové analýzy, která identifikuje trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé významné události z okolí firmy, které mohou změnit dosavadní vývoj výkonu organizace. Druhým krokem je konkurenční analýza, jejímž výsledkem je identifikování potenciálu zlepšení výkonu organizace na základě úspěšnosti v oborech, ve kterých organizace působí. Posledním krokem je portfolio analýza, v rámci níž jsou srovnávány výhledy firmy v jednotlivých oborech, stanovovány priority a alokovány zdroje pro realizaci strategií.

Posledním krokem vývoje je právě **strategické řízení**, ve kterém úspěch zvolené strategie nezávisí na změnách vnějšího prostředí, ale právě i na schopnostech firmy reagovat na podmínky tohoto prostředí. Rovněž prognózování a plánování se nově netýká pouze vnějšího prostředí, ale i záležitostí uvnitř firmy. Obě činnosti se musí vzájemně podporovat a doplňovat. Strategické řízení zahrnuje činnosti, které se zaměřují na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji. Celý proces strategického řízení je uveden na obrázku 2.1.

Úrovně strategického řízení

Podnik s více podnikatelskými jednotkami má tři úrovně řízení, a to:

- podnikovou úroveň,
- úroveň podnikatelských jednotek,
- funkční úroveň.

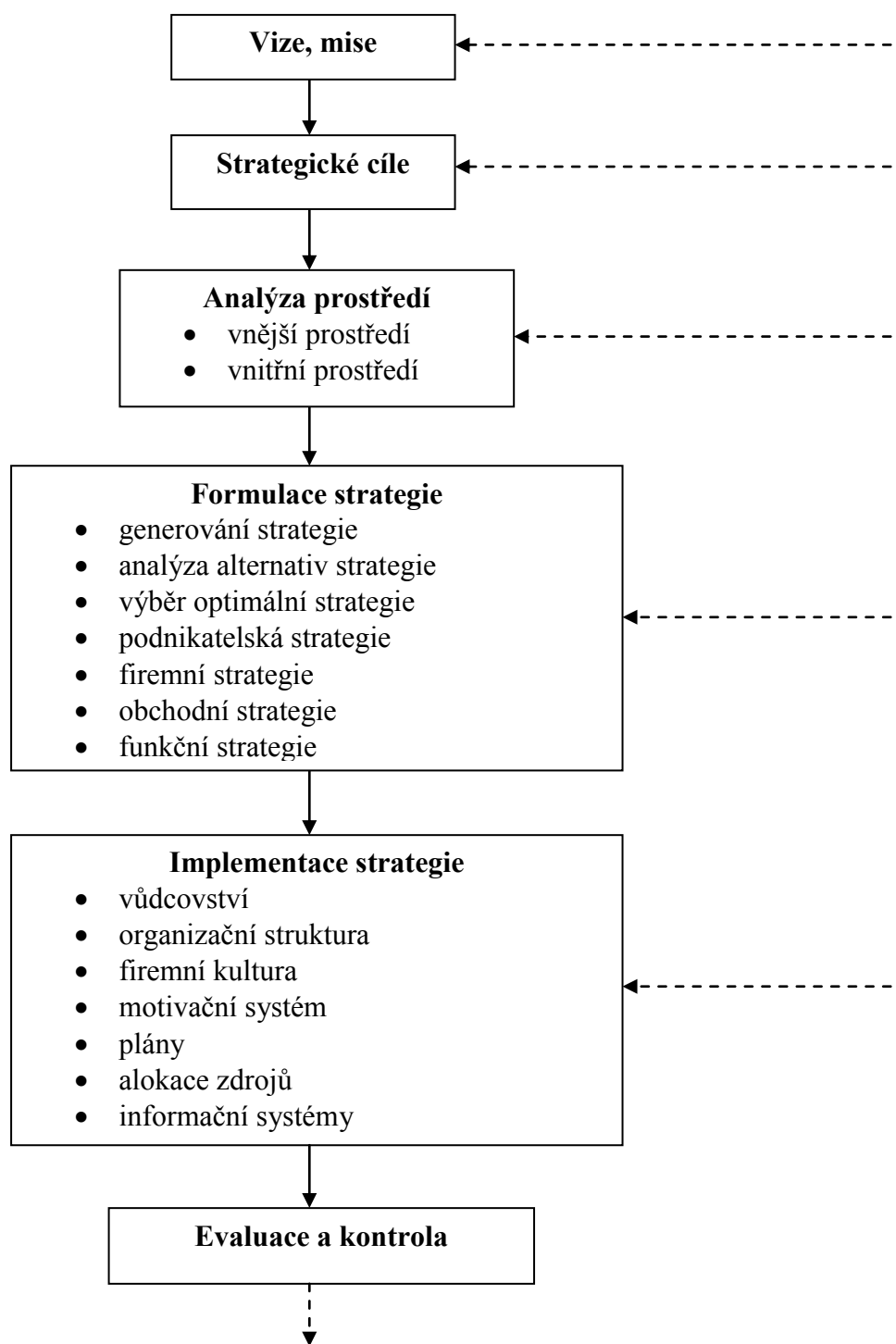
V takovém podniku strategičtí manažeři nejsou pouze na vrcholu podniku, ale také na úrovni podnikatelských jednotek a funkční úrovni. Na těchto úrovních je různý charakter strategií, který rovněž odpovídá cílům v jednotlivých úrovních (Dedouchová, 2001).

Podniková úroveň – do této úrovně řízení patří ředitel, náměstek a další pracovníci. Všichni jsou odpovědní za vedení podniku, ovšem za zpracování a implementaci strategie odpovídá ředitel. Strategie zde nejsou rozvíjeny v jednotlivých podnikatelských jednotkách.

Úroveň podnikatelských jednotek – jestliže má podnik více podnikatelských aktivit, úroveň podnikatelských jednotek se skládá z vedoucích podnikatelských jednotek. V případě jedné podnikatelské aktivity je podniková úroveň stejná s úrovní podnikatelských jednotek. Strategie je zaměřena na uspokojení potřeb zákazníků.

Funkční úroveň – na této úrovni jsou manažeři odpovědní za specifické podnikatelské funkce, jako je nákup, výroba, marketing, personalistika apod. Zároveň mají důležitou roli při rozvíjení funkční strategie.

Obr. 2.1: Proces strategického řízení



Zdroj: Mallya, T. (2007, s. 28)

Strategie

Pojem strategie úzce souvisí s cíli firmy. Vyjadřuje představy o tom, jakým způsobem bude těchto cílů dosaženo. Jsou známy také definice, které vyjmenovávají vlastnosti strategie. Keřkovský, Drdla (2003, s. 6) definují strategii takto:

1. Strategie jakožto integrující model (návod) pro rozhodování.
2. Strategie jakožto prostředek determinující organizaci v souladu s dlouhodobými podnikatelskými cíly.
3. Strategie jakožto směrnice vymezující základní formy konkurenčního boje firmy.
4. Strategie jakožto prostředek dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a slabých stránek firmy.
5. Strategie jakožto logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech úrovních.
6. Strategie jakožto vymezení ekonomických a neekonomických přínosů firmy jejím „stakeholders“.

Vize, poslání a cíle firmy

Důležitou roli v podniku hrají vize a poslání firmy. Tyto dokumenty naznačují chování firmy v blízké i daleké budoucnosti. Jestliže jsou kvalitně zformulovány, budou dobře vnímány okolím a také zaměstnanci. Neméně důležitou roli hrají také strategické cíle, které by měly navazovat na vytvořenou vizi.

Vize

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy“ (Jakubíková, 2008, s. 20).

Jádrem vize je výsledek, jehož má být dosaženo v zájmu zákazníka. Obsah každé vize je přizpůsoben firmě i odvětví, ve kterém působí. Je důležité, aby byla vize přesně formulovaná, realistická a komunikovatelná.

Vize má tři základní cíle (Jakubíková, 2008):

- Vyasňuje obecný směr.
- Motivuje lidi k vykročení správným směrem.
- Rychle a účinně koordinuje úsilí mnoha lidí.

Poslání

Na rozdíl od vize, která říká „čím chce podnik být“, poslání srozumitelně deklaruje „proč podnik existuje“. Vymezuje odpovědi na tři základní otázky (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 34):

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání?
- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?
- Co chce organizace dosáhnout?

Při formulaci poslání je třeba respektovat historii firmy, její kompetence a strategické hodnoty a faktory vnějšího prostředí. Poslání by nemělo být příliš úzké, ani příliš rozsáhlé, ale realistické a výstižné a mělo by vycházet z vize podniku.

Cíle podniku

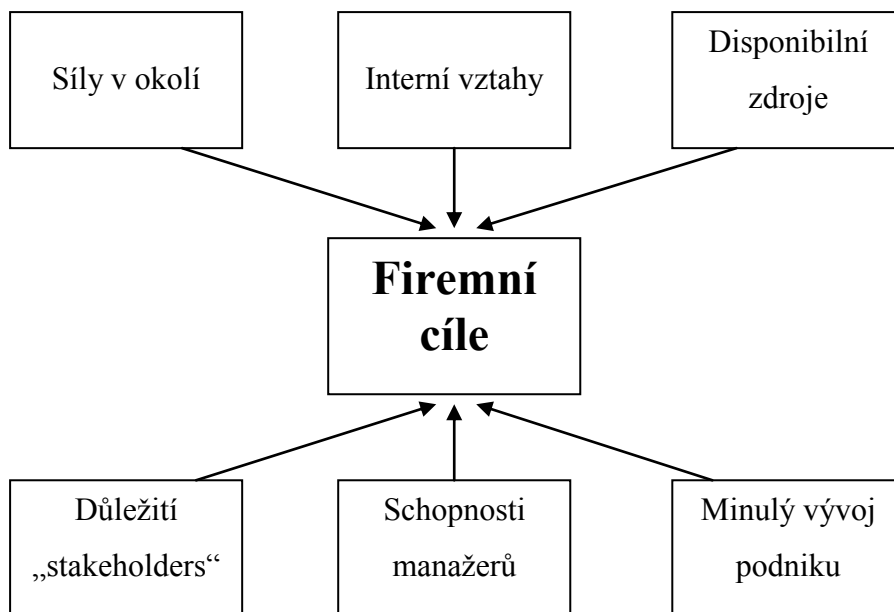
Stejně jako poslání podniku, také strategické cíle navazují na vizi podniku. Jakubíková (2008, s. 25) strategický cíl popisuje jako „žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli“. Cíle musejí být přesně vymezené, musejí vycházet z reálného posouzení schopností a možností firmy, ze situace na trhu, postavení konkurence a potřeb všech zájmových skupin, které jsou pro podnik důležité. Všechny podnikové cíle by měly být SMART (Jakubíková, 2008):

- Specifické,
- Měřitelné,
- Akceptovatelné,
- Reálné,
- Termínované.

Všechny vymezené znaky strategických cílů, platí jak pro cíle „tvrdé – hard“, které vyjadřují například veličiny množství a čas, tak i pro cíle „měkké – soft“, které reprezentují kvalitativní změnu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Na obrázku 2.2 lze vidět, jaké nejvýznamnější faktory ovlivňují volbu strategických cílů

Obr. 2.2: **Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu strategických cílů**



Zdroj: Keřkovský, Drdla (2003, s. 8)

Konkurenční výhoda jako cíl

Ekonomové již řadu let řeší otázku, co způsobuje dlouhodobou úspěšnost (dosahování konkurenční výhody) některých podniků v porovnání s konkurencí, i přesto, že podniky spolu neustále soutěží. Hlavním cílem bylo nalézt faktory, které pomáhají k dosažení konkurenční výhody a především k její udržitelnosti.

Konkurenční výhodu lze chápat jako dlouhodobou schopnost podniku vytvářet větší užitnou hodnotu pro zákazníka, tedy lepší naplnění jejich očekávání a potřeb. Větší užitná hodnota je promítnuta do větší ceny výrobku nebo služby a také do výše prodeje. Zákazníci jsou ochotni za tuto vyšší užitnou hodnotu více zaplatit. Užitnou hodnotu lze vyjádřit několika způsoby. Může být dána vlastností výrobku, ale také značkou. V konečném důsledku se preference zákazníků promítají v dosahování vyššího zisku, než který dosahují konkurenti. Dosahování konkurenční výhody je pro jednání podniku, pro jeho vlastníky a vrcholový podnikový management významným motivačním faktorem. Konkurenční výhoda projevuje úspěšnost podniku a každý úspěch plodí další (Zuzák, 2011).

2.2 Strategická analýza

Nalezení souvislostí mezi podnikem a okolím je základem pro formulování strategií podniku, které vedou k dosažení konkurenční výhody. Formulování strategií je složitý proces, při němž je důležitá konfrontace zdrojů a schopností podniku s identifikací a analýzou vnějších faktorů, které na podnik působí. Je důležité podnik připravit na všechny situace, které mohou nastat. Základní informace pro formulování strategií vycházejí ze strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku a také potenciál podniku. Strategickou analýzu lze rozdělit na dvě části, a to analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

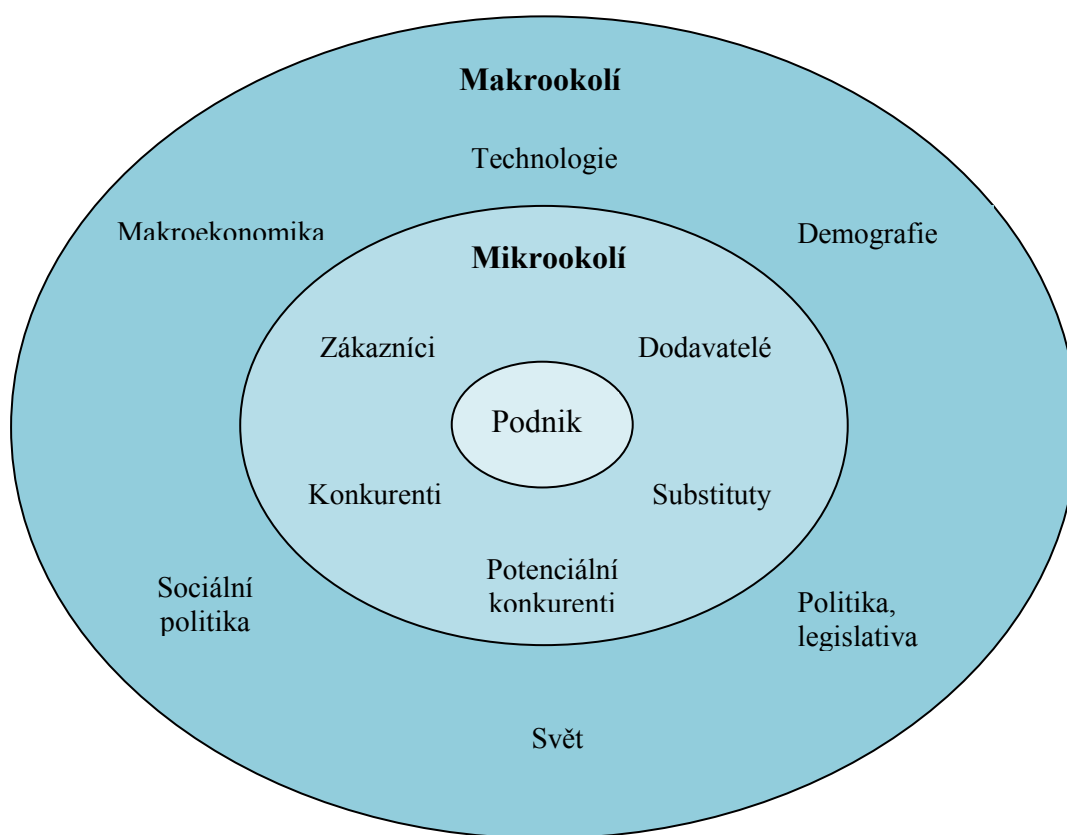
2.2.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Analýza vnějšího prostředí je zaměřena na nalezení příležitostí a hrozeb v okolí podniku. Toto okolí, které je zobrazeno na obrázku 2.3, lze rozdělit na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí představuje prostředí, ve kterém podnik podniká a makrookolí je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí (Lošťáková, 2005).

Mikrookolí obklopuje podnik a je tvořeno z navzájem si konkurujících podniků, jejichž výrobky je možné zaměňovat jinými. Součástí jsou také dodavatelé, odběratelé, zákazníci a jiné subjekty.

Jestliže je makrookolí společné všem podnikům, vytváří jim obecně platné podmínky, za kterých v dané zemi působí. Podmínky jsou zejména z oblasti ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické (Dedouchová, 2001).

Obr. 2.3: **Okolí podniku**



Zdroj: Dedouchová (2001, s. 16)

K hodnocení vlivů vnějších faktorů prostředí se využívá mnoha metod např. metoda scénářů, delfská metoda, analýza konkurence, PEST analýza a metoda „4C“.

Metoda scénářů

Šuleř, Košťan (2002) definují scénáře jako příběhy, které vypovídají o tom, jak by se svět mohl dále vyvíjet a jak tyto příběhy mohou pomoci manažerům poznat měnící se aspekty současného prostředí a přizpůsobit se jim. Pro plánování scénářů lze využít identifikaci hlavních trendů vývoje prostředí. Tato metoda je vhodná, pokud je pro nás důležitý dlouhodobější pohled na budoucí vývoj, přibližně pět až deset let. Nutností je existence omezeného počtu pěti až sedmi hlavních faktorů, které pravděpodobně ovlivňují zkoumané prostředí. Cílem metody scénářů je vypracovat omezený počet logicky konzistentních scénářů a možných reakcí na ně, což umožní zejména manažerům získat dlouhodobější strategický pohled.

Při tvorbě scénáře je vhodné dodržovat několik zásad, mezi něž patří: otevřený přístup, systémové myšlení, sběr informací, empatie, hnací síly, předurčené věci, kritické nejistoty, alternativy a diskontinuita.

Delfská metoda

Tuto metodu lze charakterizovat jako písemné dotazování, které je založené na postupném zjišťování a porovnávání prognóz expertů, na řízené zpětné vazbě informací a identifikaci shody názorů většiny. Důležitým předpoklad je však anonymita odpovědí expertů. Delfskou metodu využíváme při plánování budoucnosti k vytváření hypotéz o tom, jak se jednotlivé scénáře budou pravděpodobně vyvíjet a jaké jsou jejich sociální a ekonomické aspekty. Hodně využívána byla také k předpovědi vývoje v technologiích a vzdělání. Jestliže máme nedostatek informací nebo dat, abychom využili některou z kvantitativních metod, je nejlepší volbou právě delfská metoda. Aplikovat ji také lze, pokud jsou očekávány změny ve vývojových tendencích zkoumaného jevu.

Mezi výhody této metody patří rychlé získání nepublikovaných prognostických informací, anonymní vyplňování dotazníku, strukturovaný proces aplikace, srozumitelné výsledky pro odbornou veřejnost i laiky a mnoho dalších. Do výhod můžeme zařadit: nevhodnost použití metody bez kombinace s některou z kvantitativních metod, subjektivní hodnocení kvantitativních informací, motivace expertů pro účast v dotazníkovém šetření, nedůvěra poskytovat informace apod. (Grasseová a kol., 2010).

Metoda „4C“

Při zkoumání vlivů prostředí je třeba vzít v úvahu také rozvoj globalizace. V tomto případě lze využít analýzu globalizačních trendů „4C“.

Tato metoda je založena na čtyřech faktorech, podle nichž se nazývá.

Zákazníci (customers)

V rámci tohoto faktoru jsou sledovány především požadavky zákazníků, které nemusí být jen homogenní, ale také heterogenní. Je proto nutné využívat vhodnou univerzální nebo naopak vysoce individualizovanou marketingovou strategii.

Národní specifika (country)

V tomto případě jde o omezující faktory, mezi které patří existence celních bariér, které činí některé zboží nekonkurenceschopné, dále technické standardy, které jsou dané technickými požadavky na výrobky, a v poslední řadě kulturní a institucionální normy, mezi něž patří například reklamní kodexy, vliv náboženství, rodinné vazby a místní předpisy.

Náklady (costs)

Pod tímto faktorem musíme brát v úvahu náklady na vývoj, které rostou se zvyšující se technologickou důmyslností produktů a také s výrazně se zkracující dobou životnosti vlivem procesu inovací.

V některých odvětvích jsou také vysoké náklady na výrobu a marketing, které vyvolávají tlak na zavádění masové výroby, přesunutí výroby do zemí s levnější pracovní silou, levnými zdroji nebo výhodami pro podnikatele.

Významnou globalizační bariéru tvoří náklady na dopravu, ovšem se snahou integračních seskupení budovat účinnější dopravní infrastrukturu, lze očekávat, že budou stále menší překážkou.

Konkurence (competitors)

Je třeba si uvědomit, že řada podniků ve formě nadnárodních společností působí globálně a to vytváří provázanost trhů a dalších činností. Lze tedy říci, že:

- většina konkurentů je globálních – neexistují překážky pro globalizaci,
- konkurenční aktivity vyvolávají nutnost velkých objemů – to způsobuje potřebu rozšířit aktivity do více regionů,
- existují velké rozdíly regionálního charakteru – konkurence existuje především na lokální úrovni (Lednický, 2006).

Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

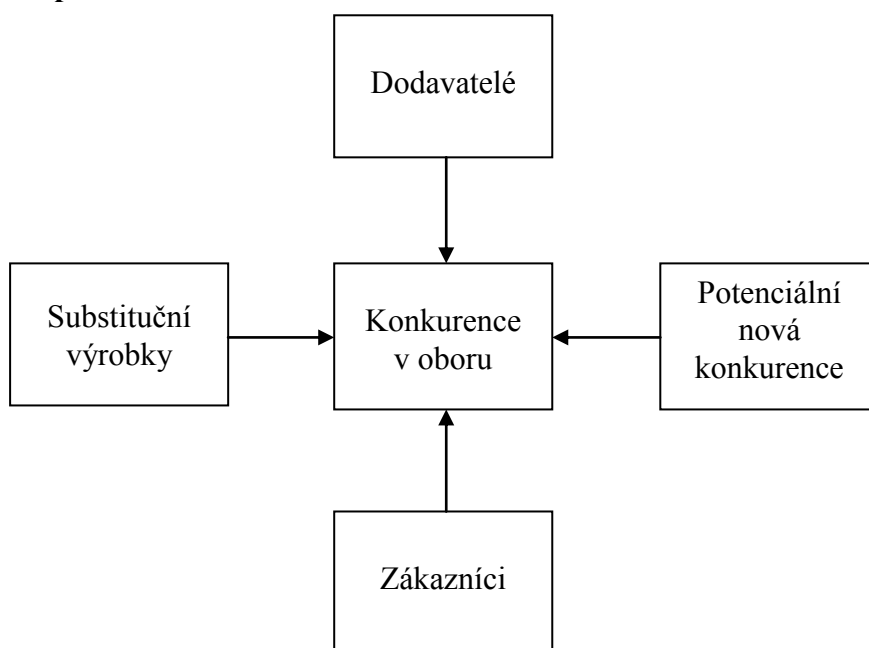
Porterův model se řadí mezi nástroje analýzy oborového okolí (mikrookolí) podniku a je založen na předpokladu, že strategické postavení podniku, který působí v určitém odvětví, je určováno především působením pěti základních činitelů. Model zároveň zdůrazňuje všechny složky odvětvové struktury, které můžeme označit za hnací sílu konkurence. Všechny pět faktorů bude mít ovšem v jednotlivých odvětvích různou důležitost, jelikož každé odvětví je jedinečné a má svou strukturu.

Mezi „pět sil“ řadíme:

- zákazníky,
- dodavatele,
- substituční výrobky,
- potenciální nová konkurence,
- a konkurence v oboru (Grasseová a kol., 2010).

Model pěti sil podle M. Portera je zobrazen na obrázku 2.4.

Obr. 2.4: **Model pěti sil**



Zdroj: Šulák, Vacík (2005, s. 28)

Zákazníci

Vyjednávací síla zákazníků je vysoká:

- pokud jich není dostatek nebo jestliže jednotlivci nakupují v takovém množství, které je pro jednoho dodavatele velké,
- jestliže si mohou vybírat při tvorbě objednávek z podniků, které nabízejí nejnižší ceny,
- jestliže si mohou zákazníci nakupovat od více podniků najednou.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou silnější:

- jestliže dodavatelé nabízejí výrobky, které nemají příliš mnoho substitutů,
- pokud je pro podnik příliš nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému a tudíž je závislý na daném dodavateli,
- pokud se mohou integrovat.

Substituční výrobky

Stupeň konkurence se zvyšuje:

- jestliže se zlepšuje poměr kvalita vs. cena u substitutu,
- díky přístupnosti zákazníka ke změně,
- jestliže zákazník snižuje investice při nákupu substitutu.

Potenciální nová konkurence

Za potenciální konkurenci můžeme označit takové podniky, které sice v současné době nekonkurují, ale jestliže se pro to rozhodnou, mají schopnost se konkurenty stát. Hrozba konkurenční síly však závisí na řadě faktorů, které podniku brání se v daném okolí prosadit.

Mezi základní zdroje bariér patří oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míra hospodárnosti.

Oddanost zákazníků znamená, že zákazníci dávají přednost zejména výrobkům současných prodejců. Podnik může oddanost k určitému výrobku vytvořit reklamou, inzeráty, dobrým jménem podniku, důslednou péčí o zákazníky, vysokou kvalitou, inovací a poprodejním servisem. Jestliže jsou zákazníci silně oddáni výrobkům současných podniků, nově vstupujícím podnikům vznikají těžkosti při získávání podílu na trhu. Tudíž oddanost zákazníků snižuje hrozbu vstupu potenciální konkurence.

Pro podniky jsou v boji s potenciální konkurencí výhodou nižší absolutní náklady. Tyto výhody mohou vzejít z dokonalejší výrobní technologie, patentů, řízení, materiálů, pracovní síly nebo z příležitosti získat levnější finanční zdroje neboť stávající podniky představují pro banky nižší riziko.

Míra hospodárnosti vyjadřuje vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu na trhu daného podniku. Za zdroj těchto výhod lze považovat snížení nákladů, výhodný nákup materiálu a polotovarů, rozpuštění fixních nákladů do většího množství výrobků, reklamu

a inzerci. Pokud jsou tyto výhody významné, potenciální konkurence začne váhat, zda má vstoupit na trh. Zvýšení nabídky výrobků, tím i snížení ceny je dalším rizikem při vstupu na trh. Jelikož nízké náklady současných podniků snižují hrozbu vstupu potenciálních konkurentů (Dedouchová, 2001; Šulák a Vacík, 2005).

Konkurence v oboru

Šulák, Vacík (2005, s. 27) uvádí, že intenzita konkurence závisí na několika faktorech:

- stupeň koncentrace (počet výrobců na trhu) – čím je jejich počet menší, tím je větší rivalita (kartelní dohody),
- diferenciací výrobků může oslabit konkurenci,
- změna velikosti trhu (zvětšení, menší konkurence),
- struktura nákladů (fixní, variabilní),
- nárůst výrobních kapacit (zvýšení intenzity).

PEST analýza

PEST analýza zkoumá vnější faktory, které působí na podnik. Tyto faktory lze rozdělit do čtyř základních skupin: politické, ekonomické, sociální a technologické. Avšak důležitost jednotlivých faktorů je pro každý podnik odlišná a proto cílem této analýzy je zjistit, jaké faktory mají na podnik nejvýznamnější vliv (Sedláčková a Buchta, 2006).

Postupně se součástí této analýzy staly faktory legislativní a ekologické a pro analýzu se začaly používat různé názvy, avšak nejpoužívanější je PESTLE. Grasseová a kol. (2010) udává, že účelem PESTLE analýzy je získat odpověď na tři základní otázky:

- Které vnější faktory působí na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

V následující tabulce 2.1 jsou popsány, jaké jednotlivé aspekty spadají do čtyř uvedených oblastí.

Tabulka 2.1: **PEST analýza vlivu prostředí**

Politické faktory	Ekonomické faktory
- legislativa	- trend HDP
- pracovní právo	- úroková míra
- politická stabilita	- množství peněz v oběhu
- stabilita vlády	- inflace
- daňová politika	- nezaměstnanost
- integrační politika	- spotřeba
- podpora zahraničního obchodu	- výška investic
- ochrana životního prostředí	- cena a dostupnost energie
Sociální faktory	Technologické faktory
- demografické trendy populace	- výše výdajů na výzkum
- mobilita	- podpora vlády v oblasti výzkumu
- rozdělení příjmů	- nové technologické aktivity a jejich priorita
- životní styl	- obecná technologická úroveň
- úroveň vzdělání	- nové objevy a vynálezy
- postoje k práci a volnému času	- rychlost technologického přenosu
- charakteristika spotřeby	- rychlost morálního zastarání
- životní hodnoty	

Zdroj: upraveno dle (Šuleř, Košťan 2002)

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Po analýze vnějšího prostředí je nyní důležité zhodnotit také vnitřní prostředí podniku, které zahrnuje zdroje a schopnosti podniku. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je nalezení silných a slabých stránek podniku. Interní analýza nemá za cíl jen objektivní zhodnocení současného postavení firmy, ale je také důležité posoudit její potenciál v realizaci strategického záměru.

Analýza hodnotového řetězce

Dalším krokem analýzy vnitřního okolí je hledání způsobu, jak propojit zdroje společnosti a její strategický výkon. To znamená, že musíme určit, jak aktivity organizace přispívají ke konkurenční výhodě. Analýza hodnotového řetězce má dva základní kroky – identifikace stavebních bloků a vyhodnocení přidané hodnoty každého z nich.

Činnosti společnosti lze rozdělit do dvou skupin na:

- *hlavní činnosti,*
- *podpůrné činnosti.*

Hlavní činnosti jsou obsaženy v pěti oblastech:

- a) vstupní logistika – činnosti spojené s přijímáním, uskladněním, vnitřní distribucí výrobků,
- b) výrobní proces – vstupy přeměněny na výrobek nebo službu,
- c) výstupní logistika – uskladnění a distribuce produktu k zákazníkovi,
- d) marketing a prodej – prostředky vedoucí k tomu, aby zákazníci věděli o existenci produktu, např. reklama,
- e) služby – činnosti zvýrazňující nebo udržující hodnotu produktu, např. servis, opravy.

Podpůrné činnosti mohou být rozděleny do čtyř oblastí:

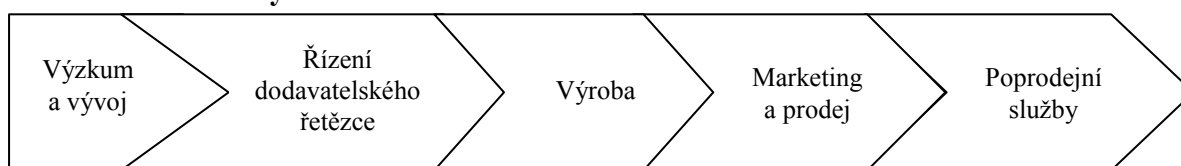
- a) obstaravatelská činnost – proces obstarávání zdrojů k primárním aktivitám,
- b) technologický rozvoj – výzkum a vývoj, zdokonalování procesů a zkvalitňování materiálů,
- c) řízení lidských zdrojů – přijímání zaměstnanců, jejich rozvoj a odměňování,
- d) infrastruktura – systém plánování, financí a řízení kvality.

Veškeré činnosti každá organizace vykonává jenom zřídka. Každá organizace je specializována a bývá součástí rozsáhlého systému, proto je třeba porozumět celému systému (Šuleř a Košťan, 2002).

Magretta (2012) ve své knize uvádí hlavní kroky analýzy hodnotového řetězce. Nejprve by se mělo začít tím, že se určí hodnotový řetězec odvětví. Dalším krokem je srovnání hodnotového řetězce s hodnotovým řetězcem odvětví. Třetí krok spočívá v zaměření se na faktory ovlivňující cenu a činnosti, které v současnosti mají nebo mohou mít v budoucnosti vliv na diferenciaci. V posledním kroku doporučuje se zaměřit na faktory, které ovlivňují náklady, a zároveň je vhodné věnovat zvláštní pozornost činnostem, které představují velký nebo rostoucí procentní podíl nákladů.

Hodnotový řetězec je zobrazen na obrázku 2.5.

Obr. 2.5: Hodnotový řetězec



Zdroj: upraveno dle (Magretta, 2012)

Analýza vnitřních zdrojů

Výchozím krokem každé strategické interní analýzy je tato jednoduchá analýza vnitřních zdrojů. Vytváří základní obraz současného stavu podniku a ukazuje možnosti do budoucna. Důležité je také posoudit do jaké míry jsou zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy jestli obsahují konkurenční výhodu.

Zdroje lze členit následujícím způsobem (Lednický, 2006):

- *hmotné naturální* – typickými naturálními zdroji jsou stroje, výrobní a provozní zařízení, pozemky, budovy, sklady, suroviny a energie.
- *hmotné finanční* – do finančních zdrojů řadíme vlastní kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků. Je důležité sledovat jejich strukturu a vývoj.
- *nehmotné* – tyto zdroje na rozdíl od hmotných nelze tak snadno identifikovat, měřit a srovnávat a proto ani hodnocení současného stavu není příliš jednoduché. Mezi nehmotné zdroje patří patenty, licence, vědomosti, pověst podniku a jeho jméno.
- *lidské* – také lidské zdroje mají složku hmotnou a nehmotnou. Do hmotné složky řadíme počet lidí a jejich věková nebo kvalifikační struktura. Zkušenosti, poznatky, zručnost, dovednost, rozumové a rozhodovací schopnosti naopak řadíme do složky nehmotné.

Finanční analýza

Smyslem finanční analýzy je zhodnocení finanční situace (finančního zdraví) podniku, posouzení vyhlídek finanční situace v budoucnosti a připravení opatření, která vedou ke zlepšení ekonomické situace podniku. Při finanční analýze je třeba splnit dva základní kroky. Prvním krokem je tzv. ex post analýza, která zjišťuje, jaká je finanční situace podniku k určitému datu, zahrnuje historický vývoj a odhad očekávání v budoucnu a druhým krokem je tzv. ex ante analýza, která vytváří základ pro finanční plán.

Pro úspěšné zpracování finanční analýzy jsou důležité tři základní účetní výkazy a to: rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow.

Základem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které se vypočítají jako poměr jedné nebo několika položek účetních výkazů k jiné položce nebo skupině. Za hlavní ukazatele poměrové analýzy lze považovat (Dluhošová, 2010):

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity.

Ukazatele likvidity

Likviditou rozumíme schopnost podniků splatit své závazky a získat dostatek peněžních prostředků k provedení plateb. Závisí na tom, jak rychle podnik inkasuje pohledávky, zda jsou jeho výrobky prodejné a jestli v případě potřeby je schopen prodat zásoby. Rozlišujeme zejména tři základní ukazatele:

- *Celková likvidita* – vyjadřuje poměr objemu oběžných aktiv k objemu závazků splatných v blízké době, tzn. kolika korunami oběžných aktiv je pokryta jedna koruna krátkodobých pasiv. Výsledek celkové likvidity by se měl pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5.
- *Pohotová likvidita* – tento ukazatel odstraňuje vliv nejméně likvidní části majetku, což jsou zásoby. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí od 1,0 do 1,5. Důležitý je vývoj tohoto ukazatele, růst značí zlepšení finanční a platební situace a pokles naopak zhoršení.
- *Okamžitá likvidita* – základní složku tohoto ukazatele tvoří pohotové platební prostředky, které jsou ze všech nejlikvidnější a tvoří je peníze na účtech, v hotovosti a šeky. Pro okamžitou likviditu je doporučena hodnota v intervalu od 0,9 do 1,1.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku. Obecně je rentabilita vloženého kapitálu vyjádřena jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Všechny ukazatele by měly mít rostoucí tendenci. Základem těchto ukazatelů je zisk, avšak nejdůležitější jsou tři kategorie zisku:

EBIT – zisk před zdaněním a úroky,

EBT – zisk před zdaněním,

EAT – zisk po zdanění neboli čistý zisk.

Do ukazatelů rentability řadíme:

- *Rentabilita aktiv* – lze ji nalézt také pod názvem rentabilita celkového vloženého kapitálu nebo pod zkratkou ROA. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost podniku a poměruje zisk a celková aktiva.
- *Rentabilita vlastního kapitálu* (ROE) – vyjadřuje, jaký zisk přinášejí vlastníkůům jejich investice v podniku. Ukazatel ROE může růst, pokud je větší zisk společnosti, nižší úroková míra cizího kapitálu, nižší podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu nebo kombinace předchozích.
- *Rentabilita tržeb* – udává, jaké množství zisku v Kč odpovídá 1 Kč tržeb. Rentabilita tržeb, ROS, je vhodná zejména ke srovnání v čase a mezipodnikovému srovnání. Nízká hodnota ukazatele ukazuje chybné řízení podniku a naopak vysoká hodnota vyjadřuje nadprůměrnou úroveň firmy.
- *Rentabilita dlouhodobých zdrojů* – v tomto případě se lze setkat také s názvem rentabilita celkového investovaného kapitálu a zkratkou ROCE. Ukazatel vyjadřuje míru zhodnocení aktiv společnosti, které jsou financovány vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem.
- *Rentabilita nákladů* – vyjadřuje, kolik Kč čistého zisku podnik získá, pokud vloží 1 Kč celkových nákladů. Je vhodné sledovat jeho vývoj. Čím vyšší je ukazatel, tím lépe jsou zhodnoceny vložené náklady a tím vyšší je procento zisku.

Ukazatele zadluženosti

Pod pojmem zadluženost rozumíme skutečnost, že podnik využívá k financování cizí zdroje, tedy dluh. Podstatou analýzy zadluženosti je nalézt optimální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Růst zadluženosti může ve zdravém podniku přispívat k celkové rentabilitě a také k tržní hodnotě firmy.

- *Podíl vlastního kapitálu na aktivech* – ukazatel vyjadřuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, v jaké míře je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji. Obecně platí, že by tento ukazatel měl mít rostoucí tendenci, aby byla upevňována finanční stabilita.
- *Stupeň krytí stálých aktiv* – poměr dlouhodobého kapitálu a stálých aktiv. Za dlouhodobý kapitál je považován vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál. Do stálých aktiv řadíme dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, který by měl být krytý dlouhodobými zdroji. Tento ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnoty 100%.
- *Ukazatel celkové zadluženosti* – představuje celkové zadlužení firmy. Je vyjádřen podílem celkových závazků a celkových aktiv a měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Riziko věřitelů bude vyšší, jestliže ukazatel bude dosahovat vyšších hodnot.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k měření schopnosti podniku využívat investované finanční prostředky a také vázanosti složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.

- *Obrátka celkových aktiv* – měří využití celkového majetku. Tento ukazatel je využíván zejména k mezipodnikovému srovnání. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím efektivněji je využíván majetek.
- *Doba obratu aktiv* – vyjadřuje dobu, za kterou dojde k obratu celkového majetku ve vztahu k tržbám. Ideální je co nejkratší doba. Ukazatel je vyjádřen ve dnech.
- *Doba obratu zásob* – vyjadřuje, kolik dnů jsou zásoby vázány v podniku, dokud nejsou prodány.
- *Doba obratu pohledávek* a *Doba obratu závazků* – doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho jsou odběrateli placeny faktury a naopak doba obratu závazků udává počet dní, než jsou splaceny závazky podniku (Růčková, 2010; Dluhošová, 2010; Mrkvička, 2006; Kislingerová, 2001).

Vzorci všech výše uvedených ukazatelů – likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity, jsou uvedeny v příloze č. 4.

2.2.3 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je stanovení silných a slabých stránek podniku a také nalezení příležitostí a hrozeb na trhu. Právě název SWOT je zkratkou: **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti, **T**hreats – hrozby. Výhodou této metody je její srozumitelnost, jednoduchost a přehlednost. Cílem této analýzy je zjištění relevantnosti silných a slabých stránek a schopnosti jejich vypořádání se změnami, které probíhají v prostředí (Jakubíková, 2008).

Silné stránky (S)

Silné stránky můžeme nazvat jako pozitivní vnitřní podmínky umožňující organizaci získat konkurenční převahu. Organizační předností je jasná kompetence, schopnost nebo zdroj, který pomáhá firmě získat konkurenční výhodu. Patří sem dobré finanční vztahy, kvalitnější materiály, technologie nebo skvělý tým top manažerů.

Slabé stránky (W)

Slabé stránky lze naopak označit jako negativní vnitřní podmínky, které vedou k nižší organizační výkonnosti. Mezi nedostatky můžeme zařadit chybějící zdroje a schopnosti, finanční zatížení, zastaralou techniku a manažery s nedostatečnými schopnostmi.

Příležitosti (O)

Příležitosti označují současné nebo budoucí podmínky, které příznivě dopadají na současné nebo budoucí výstupy podniku. Příležitostí mohou být změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel, zavádění nových technologií.

Hrozby (T)

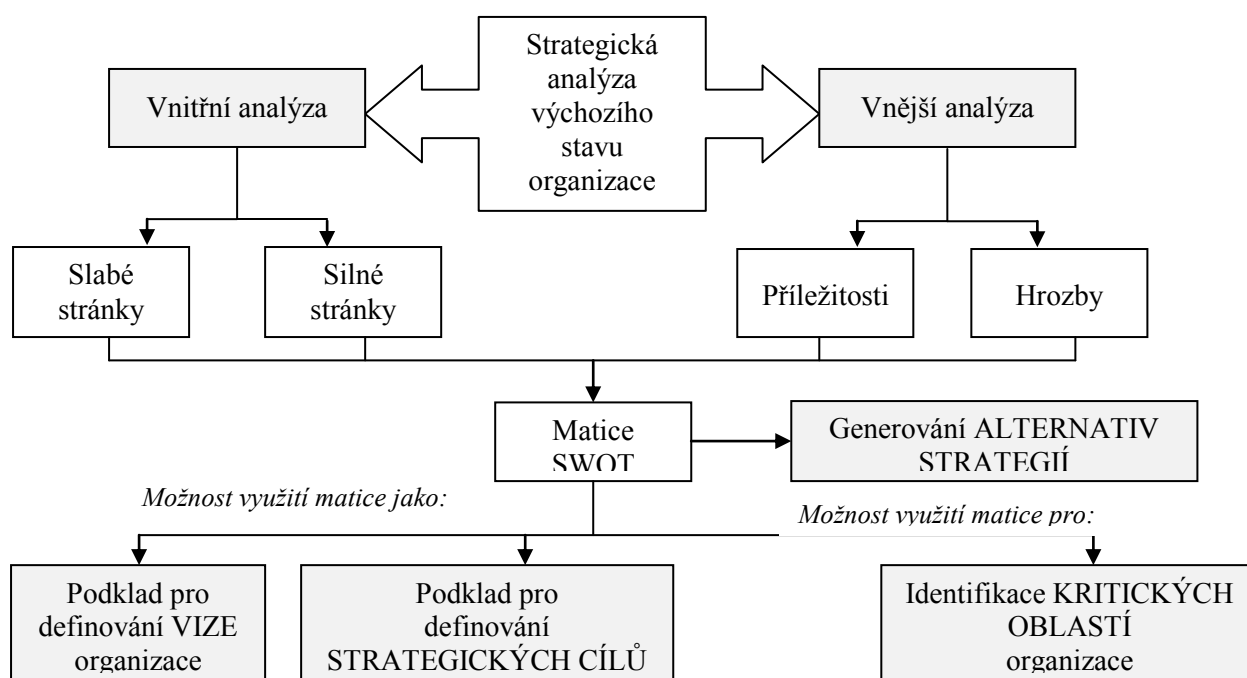
Hrozby naopak označují současné a budoucí podmínky, které dopadají nepříznivě na současný nebo budoucí výstup podniku. Hrozbou může být vstup velkého konkurenta na trh, pokles zákazníků a legislativní změna.

Při realizaci SWOT analýzy je důležité stanovit si účel použití, tedy k čemu nám budou výsledky této analýzy. Tato analýza může být využita k mnoha účelům. Často je využívána jako podklad pro generování strategií, při němž je využíváno matice SWOT. Grasseová a kol. (2010, s. 297) uvádí, že analýzu lze využít i k dalším účelům:

- jako podklad pro definování vize,
- jako podklad pro zformulování strategických cílů,
- pro identifikaci kritických oblastí.

Na následujícím obrázku 2.6 je zobrazen základní rámec SWOT analýzy.

Obr. 2.6: **Základní rámec SWOT analýzy**



Zdroj: Grasseová a kol. (2010)

V rámci SWOT analýzy je dobré dodržovat čtyři principy (Grasseová a kol., 2010):

- *Princip účelnosti* – neustále musí být brán v potaz účel analýzy, nelze kopírovat postupy a výsledky, které byly vyhodnoceny pro jiný problém.
- *Princip relevantnosti* – je důležité zaměřit se pouze na podstatná fakta. Jestliže budeme mít mnoho informací, formulace strategie bude komplikovanější. SWOT analýza má identifikovat pouze „strategická“ fakta, jelikož je součástí strategické analýzy.

- *Princip kauzality* – měli bychom se zaměřit pouze na příčiny a ne na důsledky.
- *Princip objektivnosti* – analýza by měla být provedena objektivně, což můžeme dosáhnout tím, že zapojíme více lidí při jejím zpracování. Objektivitu můžeme také dosáhnout používáním metod a nástrojů, které slouží především pro hodnocení důležitosti faktorů.

3 Prezentace organizace

Pro diplomovou práci byla vybrána organizace Evektor – Aerotechnik a.s., která patří mezi největší světové výrobce lehkých sportovních, moderních ultralehkých a cvičných letounů. Společnost byla založena v roce 1999 a je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně. Pro následující kapitolu byly využity interní materiály společnosti.

ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název společnosti:	EVEKTOR – AEROTECHNIK a.s.
Sídlo:	Letecká 1384, 686 04 Kunovice
Identifikační číslo:	255 60 280
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona zámečnictví, nástrojařství nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu
Statutární orgán:	Ing. Jaroslav Růžička Ing. Josef Vávra JUDr. Libor Duchtík
Základní kapitál:	209 200 000,- Kč

Obr. 3.1: Logo společnosti Evektor – Aerotechnik a.s.



Zdroj: (Evektor – Aerotechnik a.s.; online; 2015)

4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách organizace

Předchozí kapitola byla věnována teoretickým poznatkům strategické analýzy. V následující kapitole bude teoretická část aplikována na konkrétní podnik, tedy výrobní podnik Evektor – Aerotechnik.

4.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Pro analýzu vnějšího okolí podniku byla vybrána PEST analýza, která definuje vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické. K identifikaci a zhodnocení vlivů blízkého okolí podniku byl použit Porterův model pěti sil.

4.1.1 PEST analýza

PEST analýza je důležitou součástí strategické analýzy a její podstata spočívá v určení vnějších faktorů, které daný podnik ovlivňují, jaké účinky mohou tyto faktory mít a které z těchto faktorů jsou pro nás v blízké budoucnosti nejdůležitější.

Polické faktory

Společnost Evektor – Aerotechnik a.s. působí na území České republiky, a proto je nutné, aby se řídila zákony, vyhláškami, nařízeními vlády a dalšími právními normami, které odpovídají dané společnosti. Jedna z největších změn pro akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným proběhla k 1. 1. 2014, kdy byl stávající Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, nahrazen Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Akciové společnosti i společnosti s ručením omezeným se musí chodu nového zákona přizpůsobit do dvou let, jinak jim může hrozit případně i zrušení. Existuje několik zákonů, kterými se musí řídit většina společností. Mezi tyto zákony patří například: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Společnost je plátcem základní sazby daně z přidané hodnoty (dále jen DPH) a daně z příjmu právnických osob. Základní sazba daně z přidané hodnoty byla k 1. 1. 2015 stanovena na 21% a snížená sazba pak na 15% a 10%. Postupem času se však sazba DPH postupně zvyšuje, což se projevuje na vstupech firmy a také na prodeji výrobků odběratelům a zákazníkům. Její vývoj je zobrazen v tabulce 4.1. Avšak od 1. 1. 2016 má dojít k zavedení jednotné sazby daně ve

výši 17,5 %. Naopak sazba daně z příjmu právnických osob má v posledních letech příznivý vývoj, v roce 2009 měla hodnotu 20%. Následující rok se snížila na 19% a již na této hodnotě zůstala až do současnosti.

Tabulka 4.1: Vývoj sazby DPH

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Základní sazba [%]	19	20	20	20	21	21	21
Snížená sazba [%]	9	10	10	14	15	15	15 a 10

Zdroj: (ucetnikavarna; online; 2015)

Společnost Evektor – Aerotechnik se dále musí řídit například Zákonem č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a Zákonem č. 49/1997 Sb., o civilním letectví. Ovšem společnost se neřídí pouze Českou legislativou, ale musí se řídit i některými závaznými předpisy Evropské unie. Významnou oblastí jsou technické normy, které musí společnost dodržovat při výrobě svých výrobků.

Zákony, vyhlášky a právní předpisy jsou často novelizovány, což souvisí s politickou situací země. Změny v zákonech připravuje vláda a jejich schválení závisí také na stabilitě vlády, která je v České republice spíše nestabilní. V posledních letech premiéři naší země nevykonávali svou funkci po celé své volební období, většinou byli odvoláni nebo z funkce odstoupili. Právě dlouhodobá nestabilita může vést k nedůvěře zahraničních investorů. (Podnikatel; Vláda)

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je tvořeno makroekonomickými faktory, a také finančním sektorem, který určuje přístup podniku ke kapitálu. Za nejdůležitější ekonomický ukazatel je považován hrubý domácí produkt (dále jen HDP). Tento ukazatel je využíván pro hodnocení výkonnosti ekonomiky a zároveň vyjadřuje hodnoty statků a služeb, které byly vytvořeny v daném období. V tabulce 4.2 je znázorněn vývoj HDP od roku 2009.

Tabulka 4.2: Vývoj HDP

HDP (rok)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
%	-4,1	2,2	1,7	-1,2	-0,9	1,5
mld. Kč	3 628,1	3 667,6	3 807,2	3 843,9	3 883,7	-

Zdroj: (kurzy; online; 2015)

Z tabulky je vidět, že ukazatel HDP kolísá. Českou republiku ve všech směrech, tedy i ve vývoji HDP poznamenala celosvětová krize, která se začala projevovat v roce 2008. Ovšem v letech 2010 a 2011 byl zaznamenán mírný vzestup, ale v dalších letech došlo opět k poklesu. V loňském roce se HDP začal opět zvyšovat a také v letošním roce je prognózován jeho růst. Negativní vývoj tohoto ukazatele je důsledkem klesající investiční aktivity a slabé zahraniční poptávky. Otázka slabé zahraniční poptávky ovlivňuje také ekonomiku společnosti, neboť společnost obchoduje i se zahraničím.

Ekonomickou situaci společnosti ovlivňuje také vývoj kurzu české koruny vůči euru. K postupnému ožívování české i světové ekonomiky po hospodářské krizi dochází od roku 2010. Česká koruna byla v minulých letech velmi nestabilní, což můžeme vidět na obrázku 4.1.

Obr. 4.1: Vývoj kurzu české koruny vůči euru



Zdroj: (kurzy; online; 2015)

Koncem roku 2013 došlo k násilnému oslabení kurzu české koruny vlivem devizových intervencí České národní banky (dále jen ČNB), které by však mělo přispět k udržení cenové stability. Počátkem letošního roku kurz české koruny ještě více oslabil, ale v dalších měsících česká měna opět posílila. Snahou ČNB je také zvýšení ekonomické aktivity podniků a posílení jejich konkurenceschopnosti a ziskovosti. Očekává se, že tyto intervence pomohou k lepšímu postavení na zahraničních trzích oproti konkurenci.

Díky zmíněným devizovým intervencím ČNB začaly růst také ceny pohonných hmot, které mají pro danou společnost dopad zejména u ultralehkých letadel, které ke svému provozu potřebují běžný benzin natural 95. V roce 2014 dosahovaly ceny pohonných hmot více než 35Kč/l. Avšak koncem roku 2014 a počátkem roku 2015 začaly ceny pohonných hmot rapidně klesat, až se dostaly pod 30Kč za litr. Na této hranici zůstaly asi měsíc a poté již začaly opět růst. Nyní se ceny pohonných hmot pohybují kolem 31Kč za litr.

Dalším faktorem ovlivňující podnik je míra nezaměstnanosti v České republice, která však byla v posledních letech poznamenána dopady propadu světového národního hospodářství. Po hospodářské krizi v roce 2008 rostl počet nezaměstnaných ve všech kategoriích podle dosaženého vzdělání a to se základním, středoškolským i vysokoškolským vzděláním. Klíčovým problémem domácí ekonomiky je právě malý počet volných pracovních míst a nedostatek kvalifikované pracovní síly, zejména v technických oborech. Vývoj nezaměstnanosti je zobrazen v tabulce 4.3 a na obrázku 4.2.

Tabulka 4.3: Vývoj nezaměstnanosti

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2/2015
%	9,2	9,6	8,6	9,4	8,2	7,1	7,5

Zdroj: (kurzy; online; 2015)

Obr. 4.2: Míra nezaměstnanosti v ČR v %



Zdroj: (kurzy; online; 2015)

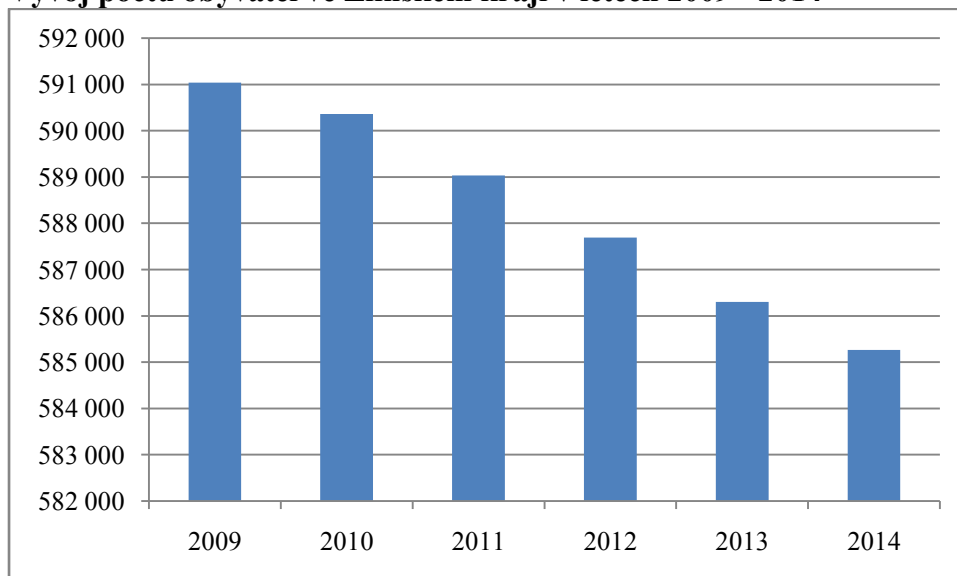
Na obrázku si můžeme všimnout, že na začátku každého roku míra nezaměstnanosti mírně roste. Tento růst může být spojen s pracovními smlouvami, které mají zaměstnanci na dobu určitou do konce roku. V roce 2014 ovšem nezaměstnanost poklesla o 1,1% oproti roku předcházejícímu. Počátkem roku 2015 však opět mírně rostla až na hodnotu 7,5% a v České republice bylo k 28. 2. 2015 celkem 548 117 nezaměstnaných. Statistiky ovšem pozitivně hovoří o zvyšování volných pracovních míst, jejichž počet oproti únoru 2014 vzrostl téměř o dvojnásobek. Počet na jedno volné pracovní místo tak klesl pod 8 osob, což je nejméně za posledních šest let. Nejvíce volných pracovních míst přibývá v průmyslu, zejména ve zpracovatelském průmyslu. I v dalších měsících letošního roku se očekává další vznik volných pracovních míst a to nejen v průmyslu, ale také v oblasti služeb. Nicméně v celoevropském srovnání patří Česká republika k zemím, kde je míra nezaměstnanosti jedna z nejnižších.

Společnost Evektor – Aerotechnik v současnosti nenabízí mnoho volných pracovních míst. Na internetových stránkách společnosti můžeme nalézt pouze jedno volné pracovní místo.

Sociální faktory

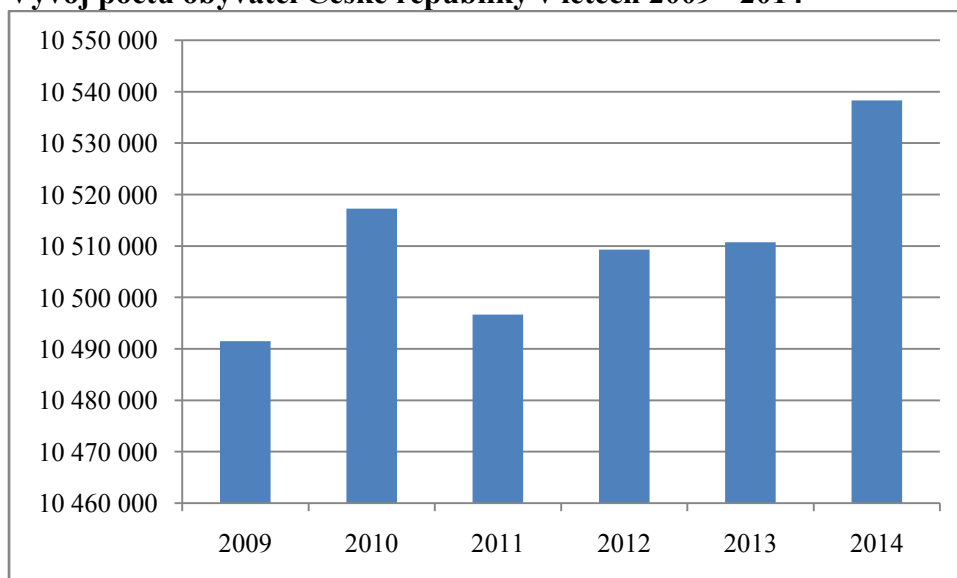
Mezi sociální faktory patří zejména demografické poměry, životní úroveň, příjmy obyvatelstva a životní postoj lidí. Podle informací Českého statistického úřadu k 31. 12. 2014 byl celkový počet obyvatelstva České republiky 10 538 275 osob. Společnost působí ve Zlínském kraji, kde počet obyvatel ke stejnému datu byl 585 261 osob. Ve Zlínském kraji se počet obyvatel postupně snižuje, a to díky migračnímu úbytku a také přirozenému úbytku, což zobrazuje graf 4.1. Naopak počet obyvatel v České republice se postupně zvyšuje, graf 4.2.

Graf 4.1: Vývoj počtu obyvatel ve Zlínském kraji v letech 2009 - 2014



Zdroj: upraveno dle (ČSÚ; online; 2015)

Graf 4.2: Vývoj počtu obyvatel České republiky v letech 2009 - 2014



Zdroj: upraveno dle (ČSÚ; online; 2015)

Evktor – Aerotechnik je výrobní společností, která na pracovní pozice obsazuje především muže se středoškolským odborným vzděláním, jako pracovníky odpovědné za výrobu. Na vyšší pozice, do jednotlivých úseků – např. ekonomický, personální, obsazuje především vysokoškolsky vzdělané pracovníky. Struktura obyvatelstva podle vzdělanosti v jednotlivých letech ve Zlínském kraji je zobrazena v tabulce 4.4.

Tabulka 4.4: **Vzdělanost obyvatelstva ve Zlínském kraji**

	2009	2010	2011	2012	2013
Základní a bez vzdělání [%]	19,3	18,4	17,7	16,5	16,1
Střední bez maturity [%]	36,5	37,4	38,7	38,2	38,3
Střední s maturitou [%]	32,9	32,3	31,4	32,3	32,1
Vysokoškolské [%]	11,4	11,8	12,1	13,0	13,6

Zdroj: upraveno dle (ČSÚ; online; 2015)

Z tabulky můžeme vidět, že ve Zlínském kraji roste počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, v průběhu pěti let přibýlo osob s vysokoškolským vzděláním o 2%. Naopak poměrně klesl počet osob se základním vzděláním nebo osob bez vzdělání. Jejich počet od roku 2009 do roku 2013 klesl o více než 3%. Zvyšuje se také obyvatelstvo se středoškolským vzděláním bez maturity. Poslední kategorie, kterou je střední vzdělání s maturitou, se v průběhu let výrazně nezměnila.

Technologické faktory

V dnešní době je mnoho nových a moderních technologií a inovací. S technologickým vývojem by neměla být pozadu žádná firma, jelikož konkurence je vysoká. Největší počet inovací lze v oblasti výroby, komunikace apod. Společnost Evektor – Aerotechnik neustále zlepšuje své letouny, které pak vynikají moderním designem, polovičními provozními náklady ve srovnání s konvenčními cvičnými letouny, a vynikajícími letovými vlastnostmi. Řada letounů patří mezi certifikované výrobky, které byly certifikovány Evropským úřadem pro bezpečnost v letectví dle předpisu EASA CS-LSA. Společnost se také účastní mnoha projektů. Naposledy se podílela v roce 2013 na řešení projektu EV-55 jako spolupříjemce dotace.

Významným faktorem pro sledování nových technologií je internet. Naprosto běžnou praxí je v dnešní době vyhledávání výrobků a služeb pomocí internetových vyhledávačů. Pro konkurenceschopnost podniku je proto důležité mít vlastní kvalitně zpracované internetové stránky, kde bude přehledná nabídka výrobků a služeb. Společnost má vlastní internetové stránky, které jsou neustále aktualizovány a informovány o činnosti firmy.

Také účast na výstavách a veletrzích je velkým přínosem pro společnost. Společnost Evektor – Aerotechnik se poměrně často takových výstav a veletrhů účastní. Zástupci firmy představily jeden ze svých letounů například dne 27. 10. 2014 na výstavě „EU-China Business & Technology Fair“ v Chengdu v Číně. Nejbližší výstava, na níž společnost plánuje svou účast, se bude konat ve dnech 15. – 18. 4. 2015 ve Friedrichshafenu v Německu.

V témže měsíci jsou naplánovány ještě další dvě výstavy a to v USA, na Floridě a v Číně, v Shanghai. V dalších měsících se konají výstavy ve Velké Británii, Španělsku a Itálii. (evktroaircraft; evektor; online; 2015)

4.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zabývá analýzou blízkého okolí podniku. Identifikujeme pomocí něj význam jednotlivých konkurenčních sil pro podnik a míru, do jaké mohou být tyto síly ovlivňovány.

Vyjednávací síla zákazníků

Činnost společnosti Evektor – Aerotechnik se dá rozdělit na tři části. Výroba certifikovaných letounů, necertifikovaných letounů – ultralehkých letounů, a opravy letecké techniky. Letouny společnosti jsou určeny zejména pro výcvik v leteckých školách, pro létání v aeroklubech a také pro cestování soukromých pilotů. Velkou vyjednávací sílu mají především zahraniční subjekty, jelikož většina letounů je prodávána do zahraničí, kam můžeme zařadit např. Velkou Británii, Německo, Francii, Itálii, Rusko, USA a další. Na tržbách společnosti mají podíl všechny části činností, které firma provozuje. Z certifikované výroby můžeme vybrat například prodej letounu pro letecký klub Beijing Liang You Aviation Club v Pekingu. Další významnou položkou je výroba necertifikované výroby. Mezi významné odběratele patří například společnost Light Sport Aviation Ltd. a Marshall Aerospace z Velké Británie, dále AB Flight z Pensylvánie, Dreams Come True Aviation z Ohia. Z českých zákazníků můžeme uvést Aero Vodochody a Aeroklub Břeclav. Poslední část zisku zaujímají opravy letecké techniky. K distribuci náhradních dílů využívá společnost vlastních prodejních sítí, které jsou ve čtyřiceti zemích světa. V roce 2013 bylo celkem prodáno 33 kusů ultralehkých letadel a 5 kusů stavebnic.

Vyjednávací síla dodavatelů

V odvětví zabývajícím se výrobou letounů je vyjednávací síla dodavatelů velická. Je třeba specifických materiálů a dodavatelů, kteří se zabývají těmito záležitostmi, není mnoho. Největší vyjednávací schopnosti mají samozřejmě dodavatelé kovových konstrukcí a materiálů. Jelikož společnost dbá také na kvalitu svých letounů, tyto materiály jsou dodávány ze zahraničí, nejčastěji z Německa, Rakouska a Velké Británie. Poněkud menší

vyjednávací sílu mají dodavatelé menších součástí letadel, jako jsou motory a vnitřní vybavení letadla. Nelze opomenout také dodavatele různých šroubů a skel.

Substituční výrobky

Substitučním výrobkem můžeme nazvat takový výrobek nebo zboží, kdy spotřebitel může spotřebu jednoho výrobku zaměnit spotřebou druhého výrobku, neboť mají podobné vlastnosti. Jestliže se zvýší cena u jednoho výrobku, poptávka po výrobku druhém se zvýší.

Mezi produkty, které společnost Evektor – Aerotechnik vyrábí, patří například ultralehké letouny. Tyto letouny vynikají právě díky své nízké hmotnosti, nižší pořizovací ceně a úsporám během provozu letadla. Existuje však několik různých typů ultralehkých letadel, které se liší například v typu podvozku, rozpětím, maximální rychlostí apod. Avšak neexistuje žádný jiný typ letadel, který by mohl tyto ultralehké letouny nahradit.

Společnost se zaměřuje jak na vývoj stávající nabídky výrobků, tak také na výrobu nových letounů. Nyní má ve fázi zkušebního provozu dva druhy letounů, Cobra a EV-55. Právě letoun EV-55 byl součástí projektu, na který společnost obdržela dotace z Evropské unie.

Rivalita stávající konkurence

Rivalitu stávající konkurence můžeme označit také za konkurenci odvětvovou. Společnost Evektor - Aerotechnik se zabývá výrobou ultralehkých letadel, lehkých sportovních letadel a dále výrobou certifikovaných letounů. Jako výrobce malých letadel patří společnost Evektor – Aerotechnik mezi jedny z nejlepších a největších světových firem a to nejen zásluhou mnohaletých zkušeností.

Pro srovnání je zde uvedeno několik konkurenčních společností, které sídlí také ve Zlínském kraji. Jednotlivé firmy jsou charakterizovány na základě údajů, které jsou veřejně dostupné a to na internetových stránkách společností a ve výročních zprávách v Obchodním rejstříku.

❖ Czech Sport Aircraft a.s.

Tato společnost, která rovněž sídlí v Kunovicích, byla založena roku 2008. Společnost se zaměřuje na výzkum, návrh, vývoj a výrobu lehkých sportovních letadel pro základní letecký výcvik, pokračovací letecký výcvik, vojenský výcvik pilotů, rekreační využití a cestovní ruch. Spolupracuje s americkou společností Sport Aircraft Works, s níž vyvinuli některé z dnešních celokovových letounů. Společnost se věnuje především výrobě Znanairů.

❖ *Direct Fly s.r.o.*

Společnost Direct Fly byla založena v roce 2006 jako výrobní organizace pro sériovou výrobu ultralehkého sportovního letounu ALTO. Firma sídlí v Hluku, který je jen několik málo kilometrů vzdálený od Kunovic, ve kterém sídlí také analyzovaná firma Evektor – Aerotechnik a rovněž předchozí uvedená firma Czech Aircraft Works. Právě kvůli několikaleté letecké tradici a odbornosti v tomto regionu se majitel rozhodl založit firmu právě tady. Avšak tato společnost je poměrně malá, což udává průměrný počet zaměstnanců, kterých je v této firmě jen 4.

❖ *ZLIN AIRCRAFT a.s.*

Společnost sídlící v Otrokovicích, opět nedaleko Kunovic, byla založena v roce 2007 a navázala svou působností na základy Baťovy Zlínské letecké. Pokračuje ve výrobě světově uznávaných cvičných, akrobatických a víceúčelových letadel značky ZLIN, která patří k nejstarším leteckým značkám na světě. Avšak společnost se nezabývá pouze výrobou, ale do její podnikatelské činnosti patří také vývoj a prodej letadel, leteckých komponent a originálních dílů. Samozřejmostí je i poskytování servisních služeb.

V současné době společnost zaměstnává více než 100 zaměstnanců, kteří jsou pravidelně vzděláváni, také formou vzdělávacích programů z Evropské unie.

Nicméně i v dalších oblastech České republiky se nachází mnoho výrobců těchto typů letadel. Jmenovat můžeme například TL Ultralight s.r.o., Fantasy air s.r.o., InterPlane s.r.o., TeST s.r.o. a Aveko s.r.o.

Jelikož podnik působí také na zahraničních trzích, patří mezi stávající konkurenty společnosti rovněž velké mezinárodní společnosti a korporace, které působí ve stejném odvětví a které již mají vybudovanou pozici v jiných trzích. Tyto mezinárodní společnosti disponují dobrým jménem (know-how) a finančními prostředky.

Mezi země, kam společnost Evektor – Aerotechnik nejčastěji vyváží své výrobky, patří Velká Británie, Francie, Německo, Itálie, Rusko, Austrálie, USA a Brazílie, proto řady jejich konkurentů se rozšiřují i do těchto zemí.

Potenciální konkurence

Působnost a aktivitu podniku neohrožují pouze stávající konkurenti, ale také konkurenti potenciální. Jestliže budou chtít firmy vstoupit do odvětví s výrobou malých

letadel je zapotřebí vysokého vstupního kapitálu. Firmy musí mít velké prostory k výstavbě výrobních hal, musí si pořídit stroje, materiál a mnoho dalších prostředků. Firmy zabývající se leteckou výrobou se musí také řídit platnými zákony a normami kvality.

Oblast výroby letadel je velmi specifická a náročná. V současné době, kdy se stále potýkáme s následky hospodářské krize a stále častějšími leteckými haváriemi, dle mého názoru není vhodná doba na vstup nových konkurentů do tohoto odvětví a tudíž se firmy, které již v této oblasti působí, nemusí obávat nové konkurence.

4.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Zatímco analýza vnějšího okolí podniku se zabývala faktory, které ovlivňují všechny firmy v odvětví, analýza vnitřního prostředí se zabývá faktory, které ovlivňují pouze společnost Evektor – Aerotechnik. V rámci analýzy vnitřního prostředí jsou identifikovány zdroje hmotné, nehmotné, finanční a lidské. Dalším krokem je finanční analýza, ve které je pomocí poměrových ukazatelů hodnocena finanční situace podniku.

4.2.1 Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů zjišťuje, které ze zdrojů – hmotných, nehmotných, lidských, finančních, nejvíce pomáhají utvářet hodnotu firmy.

Hmotné zdroje

Do hmotných zdrojů podniku můžeme zařadit především pozemky, výrobní haly, sklady, stroje a další zařízení, které jsou nutné pro výrobu. Společnost Evektor – Aerotechnik sídlí v Kunovicích, v blízkosti leteckého muzea a Slováckého Aeroklubu. Budovu, v níž sídlí, také vlastní. Samozřejmostí pro výrobní podnik jsou také pozemky a výrobní haly. Společnost vlastní několik pozemků a staveb. Firma vlastní také několik automobilů, které využívají především vedoucí jednotlivých středisek. Do majetku společnosti musíme zařadit také počítače, notebooky, mobilní telefony, tiskárny, faxy, nábytek, kancelářské potřeby a další zařízení, které slouží zaměstnancům v kancelářích. Přehled dlouhodobého majetku v letech 2009 – 2013 je zobrazen v tabulce 4.5.

Tabulka 4.5: **Přehled dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč)**

	2009	2010	2011	2012	2013
Pozemky	2101	2101	2101	2101	1253
Budovy	57 124	55 610	53 708	53 797	53 218
Samostatné movité věci	29 634	43 730	102 369	88 595	61 499

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů podniku

Z tabulky můžeme vyčíst, že v posledním analyzovaném roce, tedy 2013, došlo k poklesu jak pozemků, tak také budov i samostatných movitých věcí. U samostatných movitých věcí je pokles způsoben vyřazením starých strojů potřebných na výrobu.

Nehmotné zdroje

Do nehmotných zdrojů společnosti Evektor – Aerotechnik lze zařadit především software, který je důležitý především k technickým nákresem jednotlivých letounů a také k vedení účetnictví. Přehled hodnoty softwaru od roku 2009 do roku 2013 je zobrazen v tabulce 4.6.

Tabulka 4.6: **Přehled dlouhodobého nehmotného majetku – software (v tis. Kč)**

	2009	2010	2011	2012	2013
Software	63	36	8	26	278

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů podniku

Do nehmotných zdrojů lze zařadit také historii a image firmy, které lze považovat za velmi silnou stránku. Společnost Evektor – Aerotechnik patří mezi největší světové výrobce ultralehkých letadel a má více než čtyřicetileté zkušenosti, díky čemuž si také získává své zákazníky. Společnost Evektor – Aerotechnik vlastní také certifikát systému řízení jakosti ISO 9001.

Lidské zdroje

Největší konkurenční výhodu firmy tvoří právě lidské zdroje, jelikož zajišťují prodej, nákup, výrobu, obsluhu strojů apod. Společnost Evektor – Aerotechnik v průměru zaměstnává asi 100 zaměstnanců, přičemž 5 z nich jsou řídicí pracovníci. Počet zaměstnanců se každým rokem snižuje, během pěti let bylo propuštěno více než 60 zaměstnanců. Ve společnosti pracují především lidé se středoškolským vzděláním s výučním listem nebo s maturitou a lidé s vysokoškolským vzděláním. Pokud se zaměříme na rozdělení podle pohlaví, převažují ve

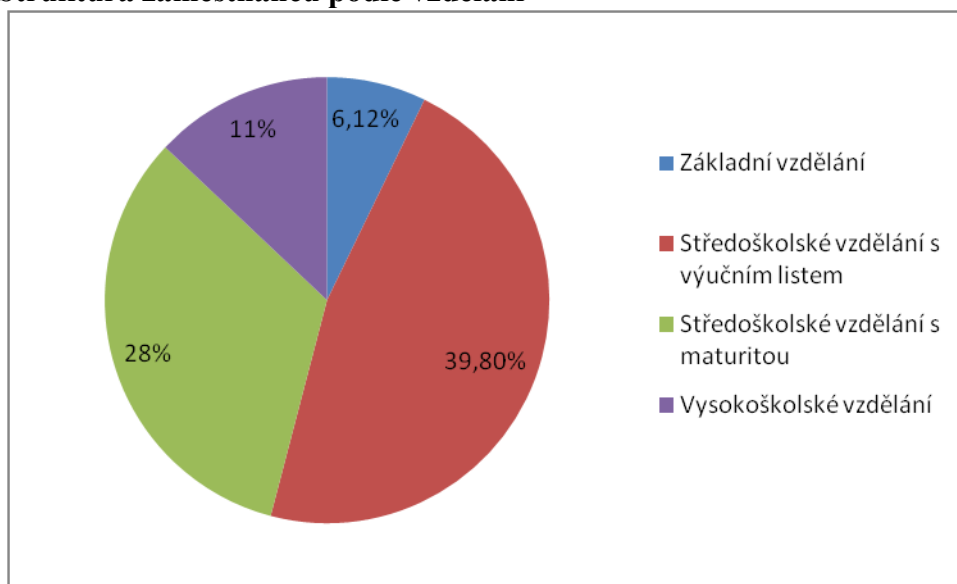
společnosti především muži. Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví zobrazuje graf 4.3 a 4.4.

Společnost je rozdělena do jednotlivých oddělení, konkrétně se jedná o oddělení prodeje a marketingu, servis, personální oddělení, ekonomické oddělení, oddělení nákupu a výroby a další. Organizační struktura společnosti je zobrazena v příloze č. 1.

Aby se zaměstnanci cítili spokojeně a jejich práce byla bezpečnější a efektivnější, vydává společnost nemalé zdroje na pořízení nového vybavení a nejnovějších technologií. Většina zaměstnanců, zejména pracovníci výroby a vedoucí jednotlivých oddělení, bývají pravidelně školeni a rozvíjejí si tak své dovednosti. Společnost je zapojena do programu vzdělávání Evropské unie.

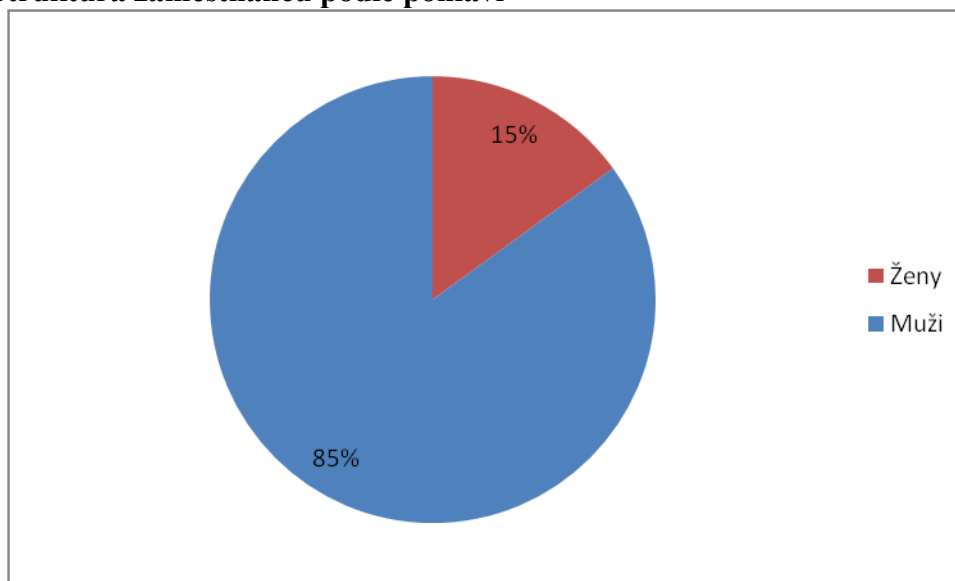
Nové zaměstnance společnost Evektor – Aerotechnik hledá zejména ve vlastních zdrojích, vypisuje nabídky práce na svých internetových stránkách nebo také využívá novinovou inzerci. V současnosti společnost nabízí volné pracovní místo na pozici kontrolor – NDT (nedestruktivní).

Graf 4.3: **Struktura zaměstnanců podle vzdělání**



Zdroj: zpracováno dle interních údajů podniku

Graf 4.4: **Struktura zaměstnanců podle pohlaví**



Zdroj: zpracováno dle interních údajů podniku

Finanční zdroje

Finanční zdroje se dělí na cizí a vlastní a dále na krátkodobé a dlouhodobé. Většina podniků, stejně jako společnost Evektor – Aerotechnik, využívá možnost financování z cizích zdrojů. Celková zadluženost společnosti byla v roce 2013 přibližně 66%. V témže roce se společnost podílela na projektu, na který získala dotaci ve výši 8 400 tis. Kč. K 31. 12. 2013 společnost evidovala krátkodobé bankovní úvěry ve výši 7 132 tis. Kč. Dlouhodobé bankovní úvěry byly ve výši 417 tis. Kč u Komerční banky a u společnosti PSA Finance. Bližší informace o finančním zdraví podniku jsou obsahem následující podkapitoly.

4.2.2 Finanční analýza

Pro finanční analýzu byly vybrány poměrového ukazatele, kam řadíme ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Hodnoty jednotlivých ukazatelů byly vypočítány z předložených účetních závěrek v letech 2009 – 2013 (příloha č. 2 a 3). Jednotlivé výpočty jsou zobrazeny v příloze č. 4.

Ukazatele likvidity

Z ukazatelů likvidity byly vybrány celkem tři ukazatele, a to ukazatel celkové likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity.

Ukazatel celkové likvidity je vyjádřen jako poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům, tzn. kolika korunami oběžných aktiv je pokryta jedna koruna krátkodobých závazků. Ukazatel celkové likvidity by se měl pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5 a můžeme tedy říci, že společnost Evektor – Aerotechnik je schopna zachovat svou platební schopnost a tak uspokojuje své věřitele. V letech 2009 a 2010 byla tato hodnota dokonce nad průměrem, v roce 2011 a 2012 se však tyto hodnoty dostaly do průměrných a v roce 2013 je ukazatel celkové likvidity s hodnotou 4,5 hodně nad průměrem.

Pro ukazatel pohotové likvidity se doporučuje rozmezí od 1,0 do 1,5. Z tabulky můžeme vyčíst, že hodnoty pohotové likvidity se celkem liší od hodnot celkové likvidity, což je dáno vysokým objemem zásob ve vztahu k celkovým oběžným aktivům. Jelikož se firma zabývá výrobou letounů, je tento vysoký objem zásob pochopitelný, jelikož firma k sestavení letounů potřebuje různé díly a součásti. Hodnoty firmy se v letech 2009 – 2012 pohybují kolem hodnot 0,2 – 0,3, což je hodně pod doporučovanými hodnotami a může to vyjadřovat zhoršení finanční a platební situace. Avšak v roce 2013 ukazatel dosahoval hodnoty 1,02 a tak se dostal do optimálních hodnot.

Ukazatel okamžité likvidity je nejprísnejším a posledním ukazatel, kterým můžeme zhodnotit, zda je podnik schopný hradit své závazky ihned, tedy penězi, které máme v hotovosti nebo na bankovních účtech. Ukazatel by měl dosahovat hodnot 0,9 – 1,1. Ve všech letech od roku 2009 do roku 2013 dosahuje ukazatel podprůměrných hodnot, od 7% do 15%. Je tedy zřejmé, že podnik pro platbu svých závazků nevyužívá ve velké míře peníze v hotovosti nebo na bankovních účtech.

V tabulce 4.7 jsou zobrazeny hodnoty všech ukazatelů v jednotlivých letech.

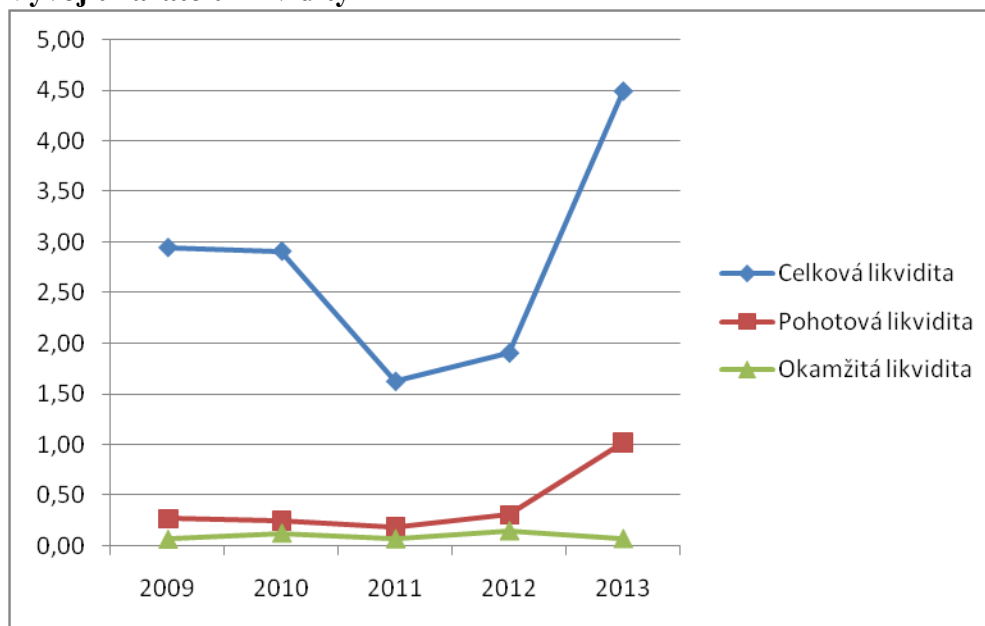
Tabulka 4.7: Ukazatele likvidity

	2009	2010	2011	2012	2013
Celková likvidita	2,95	2,92	1,63	1,91	4,50
Pohotová likvidita	0,27	0,25	0,19	0,31	1,02
Okamžitá likvidita	0,07	0,13	0,07	0,15	0,07

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů podniku

Vývoj těchto ukazatelů v čase je zobrazen v grafu č. 4.5. Trend pohotové likvidity by měl být mírně rostoucí, což lze zaznamenat od roku 2011. Také ukazatel okamžité likvidity by měl mít rostoucí tendenci, avšak u tohoto ukazatele je tomu spíše naopak. Prozatím není pokles těchto ukazatelů velkým problémem a není zatím ohrožena solventnost podniku, nicméně je důležité sledovat jejich vývoj do budoucna.

Graf 4.5: Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: zpracováno dle účetních údajů podniku

Ukazatele rentability

Také z ukazatelů rentability byly vybrány tři ukazatele, a to rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Pro ukazatel ROA byl ve výpočtu použit zisk před zdaněním a úroky, EBIT, neboť v roce 2009 byla jiná sazba daně z příjmu než v ostatních letech. U dalších dvou ukazatelů byl použit čistý zisk EAT. Hodnoty všech ukazatelů jsou zobrazeny v tabulce 4.8 a vývoj v čase těchto ukazatelů je zobrazen v grafu č. 4.6.

Tabulka 4.8: Ukazatele rentability

	2009	2010	2011	2012	2013
ROA [%]	2,12	-30,15	-10,82	-10,46	11,99
ROE [%]	1,87	-72,69	-44,83	-67,32	42,92
ROS [%]	3,20	-77,70	-39,18	-34,58	37,72

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů podniku

První ukazatel, rentabilita aktiv, udává poměr zisku k celkovým aktivům, které jsou investovány do podnikání a nezáleží u nich na tom, z jakých zdrojů jsou financovány. První rok, v roce 2009 byla hodnota tohoto ukazatele pouhých 2,12%, což znamená, že na 1 Kč aktiv připadá pouze, 0,02% zisku. Následující tři roky, v letech 2010, 2011 a 2012 byl zaznamenán ve společnosti záporný výsledek hospodaření, což hovoří o záporných hodnotách

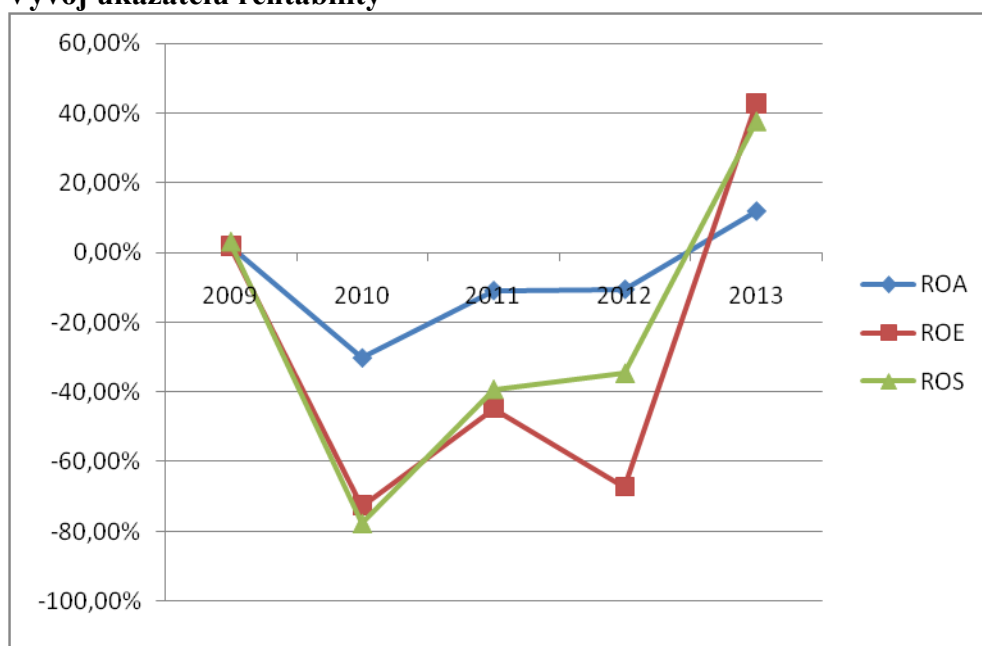
tohoto ukazatele v těchto letech. V posledním roce lze vidět nárůst ukazatele na přijatelnější hodnoty.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů a také u toho ukazatele je žádoucí rostoucí trend, čehož bylo dosaženo pouze v posledním roce 2013, kdy tento ukazatel dosahoval hodnoty 42,92%. Předchozí roky stejně jako u rentability aktiv tento ukazatel dosahoval záporných nebo pouze malých hodnot.

Stejná situace nastává u ukazatele rentability tržeb, který udává stupeň ziskovosti, tedy množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb. V prvním roce byl tento ukazatel velmi nízký a následující tři roky dosahoval záporných hodnot. V roce 2010 velmi nízké hodnoty, až -77,70%. Další roky však pomalu rostl a ze záporných hodnot se dostal až v roce 2013, kdy dosáhl relativně přijatelné hodnoty 37,72%.

Lze říci, že na celkovou výnosnost podniku měl největší vliv záporný výsledek hospodaření v letech 2010 až 2012.

Graf 4.6: Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: zpracováno dle účetních údajů podniku

Ukazatele zadluženosti

Z ukazatelů zadluženosti byly vybrány dva ukazatele, ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech a ukazatel celkové zadluženosti. Tyto dva ukazatele se vzájemně doplňují a dohromady by přibližně měly tvořit hodnotu 100%. Jednotlivé hodnoty v procentech jsou vyjádřeny v tabulce 4.9.

Tabulka 4.9: Ukazatele zadluženosti

	2009	2010	2011	2012	2013
Podíl VK na aktivech [%]	68,06	41,92	29,00	18,20	34,17
Celková zadluženost [%]	31,74	56,41	69,21	81,79	65,82

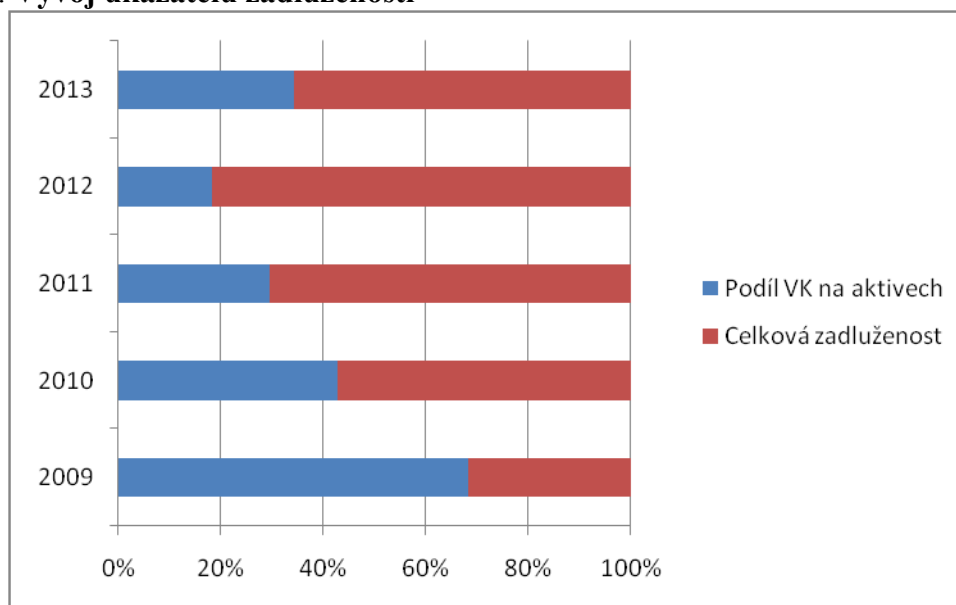
Zdroj: zpracováno dle účetních údajů podniku

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech by měl mít rostoucí trend. Z tabulky však můžeme vidět, že tento ukazatel má v letech 2009 - 2012 spíše klesající tendenci, což může ohrozit finanční stabilitu podniku. Aktiva společnosti jsou jen v malé míře financována z vlastního jmění. Růst ukazatele je zaznamenán až v roce 2013.

Jak už bylo řečeno, tyto dva ukazatele zadluženosti se vzájemně doplňují, tudíž je zřejmé, že ukazatel celkové zadluženosti bude mít opačný průběh. U tohoto ukazatele se předpokládá klesající trend, čehož je dosaženo opět pouze v posledním roce. Od roku 2009 do roku 2012 došlo k nárůstu tohoto ukazatele, což je způsobeno poklesem cizích zdrojů, který byl ovšem kompenzován vyšším poklesem celkových aktiv.

Podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu na aktivech v jednotlivých letech zobrazuje graf č. 4.7.

Graf 4.7: Vývoj ukazatelů zadluženosti



Zdroj: zpracováno dle účetních údajů podniku

Ukazatele aktivity

Prvním vybraným ukazatelem aktivity je obrátka celkových aktiv, která vyjadřuje intenzitu využití celkového majetku. Všechny hodnoty jsou zobrazeny v tabulce 4.10. U tohoto ukazatele by mělo platit, že čím je vyšší, tím je majetek podniku využíván efektivněji a minimální doporučená hodnota by měla být 1. Z tabulky můžeme vidět, že ani v jednom roce hodnota tohoto ukazatele nedosahuje ani minimální doporučené hodnoty.

Dalšími ukazateli, jejichž vývoj v čase je zobrazen v grafu 4.8, je doba obratu aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Doba obratu aktiv vyjadřuje, za jakou dobu dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Pozitivní je co nejkratší doba obratu, avšak z tabulky můžeme vidět, že hodnoty ve všech letech jsou poměrně vysoké. Od roku 2009 ještě více narůstají. Klesat začíná hodnota až v roce 2013, nicméně stále dosahuje vysokých hodnot.

Doba obratu zásob dosahuje poměrně vysokých hodnot, což je zapříčiněno tím, že firma skladuje poměrně velké množství své produkce. Od roku 2009 do roku 2012 se doba obratu začala mírně snižovat, ale v roce 2013 byl zaznamenán opět nárůst. Vysoké hodnoty doby obratu zásob nejsou pro společnost Evektor – Aerotechnik příliš pozitivní.

Doba obratu pohledávek udává, za jakou dobu jsou odběrateli placeny faktury. V letech 2009 až 2012 byla doba obratu pohledávek poměrně na nízkých hodnotách, v roce 2010 klesla až na 22 dnů. Ovšem v roce 2013 přišel velký zlom a doba obratu zásob narostla až na 111 dnů.

Ukazatel doby obratu závazků charakterizuje platební disciplínu podniku vůči dodavatelům. Hodnoty ve všech letech jsou poměrně vysoké, nejvyšší hodnoty dosáhla doba obratu závazků v roce 2011, kdy byly závazky hrazeny téměř po 9 měsících. Nicméně v roce 2013 se hodnota tohoto ukazatele poměrně snížila, ale i tak jsou závazky podniku vůči dodavatelům hrazeny v průměru za čtyři kalendářní měsíce.

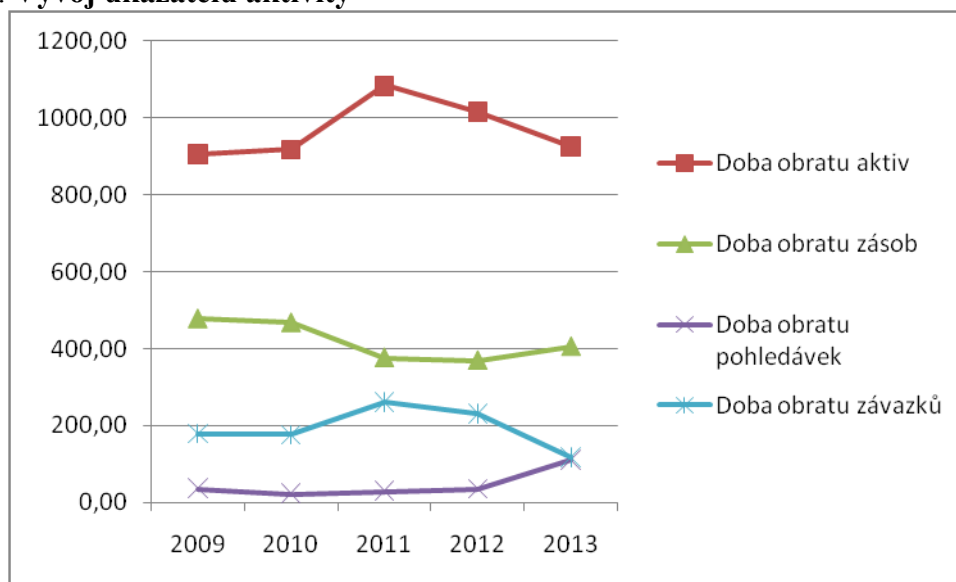
Tabulka 4.10: Ukazatele aktivity

	2009	2010	2011	2012	2013
Obrátka celkových aktiv	0,40	0,39	0,33	0,35	0,39
Doba obratu aktiv [dny]	905,05	918,12	1084,64	1016,16	926,06
Doba obratu zásob [dny]	478,07	467,73	376,29	368,98	405,26
Doba obratu pohledávek [dny]	36,42	21,64	29,13	35,02	110,59
Doba obratu závazků [dny]	178,38	175,67	260,67	230,17	116,67

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů podniku

Obecně bychom mohli uvést, že doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek, abychom zachovali finanční stabilitu podniku, což je ve všech případech splněno. Příznivý vývoj obou křivek je vidět také v grafu 4.8, kde se k sobě křivky přibližují.

Graf 4.8: Vývoj ukazatelů aktivity



Zdroj: zpracováno dle účetních údajů podniku

4.3 SWOT analýza

Posledním krokem strategické analýzy společnosti je její zhodnocení. Výsledky budou shrnuty pomocí SWOT analýzy na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Identifikovány budou silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení. Zhodnocení celkové analýzy slouží k pozdějšímu navržení dalších opatření a námětů.

Jak již bylo naznačeno, v prvním kroku budou identifikovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Společnost Evektor – Aerotechnik má řadu silných stránek a příležitostí, avšak také má slabé stránky, na které by se měla zaměřit, a hrozby, které je důležité rozpoznat a zcela se jim vyhnout nebo je odstranit.

Jednotlivým faktorům bude následně přidělena váha a bodové ohodnocení. Váhy k jednotlivým faktorům budou přiděleny v intervalu 1 – 5, kde 1 značí nejmenší míru vlivu a 5 největší míru vlivu faktoru. Body těmto faktorům budou přiděleny podle následující bodové škály.

Silné stránky a příležitosti

1	– docela silný
2	– silný
3	– středně silný
4	– velmi silný
5	– extra silný

Slabé stránky a příležitosti

-1	– docela slabý
-2	– slabý
-3	– středně slabý
-4	– velmi slabý
-5	– extra slabý

Body a váhy jednotlivých faktorů budou mezi sebou vynásobeny, všechny součiny faktorů sečteny a výsledný součet zprůměrován. Vše bude zobrazeno v tabulkách 4.11 – 4.14.

Silné stránky

Společnost Evector – Aerotechnik má řadu silných stránek. Z tabulky 4.11 lze vidět, že nejvyšších hodnot dosahuje dobrá pověst, tradice a mnohaleté zkušenosti, a také prodejní síť po celém světě. Vysokých hodnot dosáhly také faktory jako vysoká kvalita výrobků a materiálu a držitel několika certifikátů. Nejmenší hodnotu obdržel faktor rozsáhlé sítě odběratelů.

Tabulka 4.11: **Silné stránky podniku**

Faktory	Body	Váhy	Součin
Dobrá pověst a tradice, mnohaleté zkušenosti	5	5	25
Prodejní síť po celém světě	5	5	25
Vysoká kvalita výrobků	5	4	20
Vysoká kvalita materiálu	4	4	16
Držitel několika certifikátů	4	4	16
Rozsáhlá síť odběratelů	4	3	12
Součet			114
Průměr			19

Slabé stránky

Nejslabší faktor je vysoký stav zásob, což může ohrožovat finanční stabilitu podniku. Mezi slabší faktory lze pak zařadit dlouhou dobu obratu závazků, slabé využití marketingových nástrojů a velkou zadluženost podniku.

Tabulka 4.12: **Slabé stránky podniku**

Faktory	Body	Váhy	Součin
Poměrně velká zadluženost podniku	-3	3	-9
Vysoký stav zásob	-3	5	-15
Dlouhá doba obratu závazků	-3	4	-12
Slabé využití marketingových nástrojů	-3	3	-9
Součet			-45
Průměr			-11,25

Příležitosti

Existuje několik faktorů, které firma může využít pro svůj růst. Nejsilnějším faktorem, který může využít je certifikace nových letounů. Pokud by společnost získala certifikaci na další letouny, mohla by případně také na tyto letouny obdržet dotaci a zvětšit svou produkci. Mezi další možnosti lze zařadit využití nových technologií a také využití inovací.

Tabulka 4.13: **Příležitosti podniku**

Faktory	Body	Váhy	Součin
Vznik nové technologie	3	3	9
Inovace	3	4	12
Certifikace pro další letouny	4	5	20
Součet			41
Průměr			13,6

Hrozby

Největší hrozbou pro společnost představují celní bariéry a daně v rámci zahraničního obchodu. Menší hrozbou je pak následně zhoršení ekonomické situace ve světě a také zvyšování cen materiálu, který je důležitý pro výrobu letounů. Nejmenší hrozbu pak představuje vývoj koruny vůči euru.

Tabulka 4.14: **Hrozby podniku**

Faktory	Body	Váhy	Součin
Vývoj koruny vůči euru	-2	3	-6
Celní bariéry, daně	-3	5	-15
Zhoršení ekonomické situace ve světě	-3	4	-12
Zvyšování ceny materiálu	-4	3	-12
Součet			-48
Průměr			-12

Z hodnocení pomocí SWOT analýzy můžeme vyčíst, že silné stránky dosahují vyšších hodnot než slabé stránky a také že příležitosti převažují nad hrozbami. Silné stránky a příležitosti by proto společnost Evektor – Aerotechnik měla využít, čímž by ještě více upevnila své postavení na trhu.

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Analýze vybraných strategických metod, aplikovaných na zvolenou společnost Evektor – Aerotechnik, byla věnována předchozí kapitola. V této kapitole budou tyto metody vyhodnoceny a také budou navrženy náměty a doporučení. V první části byla provedena analýza vnějšího okolí podniku, která se zaměřila na PEST analýzu a Porterův model pěti sil. Dalším krokem bylo provedení analýzy vnitřního prostředí podniku, pomocí analýzy vnitřních zdrojů a finanční analýzy. Poslední částí je SWOT analýza.

Po provedení PEST analýzy bylo zjištěno, že pozornost by měla společnost věnovat směnnému kurzu, jelikož hodnota eura se neustále zvyšuje. Rok 2008 byl pro ekonomiku zásadní. Ekonomika prošla světovou hospodářskou krizí, ze které se lidé snaží neustále vzpamatovávat a šetří své peněžní prostředky. Dochází tak ke kolísání HDP. Zdražovaly se také suroviny a pohonné hmoty. Ekonomické faktory jsou pro společnost především ohrožení než příležitosti.

Největší příležitostí pro společnost by mohlo být získání certifikací pro další letouny, čímž by mohla zvýšit svou produkci a zájem odběratelů. Další příležitostí by mohly být inovace a nové technologie, zejména v oblasti výroby. Společnost vlastní také certifikát řízení jakosti ISO 9001. Technologické faktory jsou tedy silnou stránkou. V posledních letech dochází ke zvyšování počtu obyvatel a také lidí s vysokoškolským vzděláním, což firma může využít jako příležitost k získání nové pracovní síly. PEST analýza je hodnocena velmi pozitivně, většina faktorů může být pro firmu příležitostí. Hrozbu představují pouze ekonomické faktory, které jsou způsobeny světovou hospodářskou krizí a postihly snad všechny firmy.

Na základě Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že díky svým zkušenostem a dlouholeté tradici si společnost získává své zákazníky nejen v České republice, ale zejména v zahraničí. Společnost má distribuční síť po celém světě, včetně USA, Brazílie, Austrálie, Číny a Ruska. Spokojení zákazníci se rádi vrací a společnost tak podepisuje další zakázky. V současné době skoro žádnou hrozbu nepředstavují pro společnost nově vstupující podniky, jelikož výroba letounů je velmi specifická. Jen malé riziko představují dodavatelé, kterých v tak specifickém odvětví není mnoho, jedná se zejména o dodavatele speciálních součástí. Také pouze malé riziko představují stávající konkurenti. Společnost Evektor – Aerotechnik patří mezi jedny z největších společností z výrobců ultralehkých letadel. Stávající konkurence nemá takové dlouholeté zkušenosti a rozsáhlé distribuční síť jako naše společnost. Žádné ohrožení nebylo zjištěno ze strany substitutů.

Největší konkurenční výhodou společnosti Evektor – Aerotechnik jsou vnitřní zdroje. Oporu má společnost ve svých zaměstnancích a silnou stránkou je také historie, jméno a tradice firmy. Společnost vlastní také několik certifikátů. Na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že firma je schopna zachovávat si svou platební schopnost a uspokojovat tak své věřitele. Po třech letech záporného výsledku hospodaření, společnost v roce 2013 dosáhla opět kladných hodnot výsledku hospodaření. Negativem je však velký objem zásob, dlouhá doba placení svých závazků a také poměrně špatně jsou na tom ukazatele zadluženosti. Celková zadluženost firmy byla v roce 2012 dokonce 82 % a ani ostatní roky na tom nejsou nejlépe.

Ve společnosti převažují silné stránky a příležitosti. Mezi silné stránky patří především dlouholetá tradice, zkušenosti a rozsáhlá distribuční síť. Slabé stránky a hrozby představují celní bariéry a daně a velký objem zásob.

Díky strategické analýze byla odkryta řada silných stránek a příležitostí, ale také řada slabých stránek a hrozeb společnosti Evektor – Aerotechnik. Na závěr bylo navrženo několik námětů a doporučení.

Jelikož ve společnosti Evektor – Aerotechnik je poměrně velký objem zásob, který může ohrožovat finanční stabilitu podniku, doporučila bych proto podniku neustále tento stav sledovat pomocí metody řízení zásob ABC, kdy dochází k rozdělení zásob do jednotlivých skupin podle jejich významu. Zásoby budou roztrženy do skupin na základě jejich celoroční spotřeby a jejich podílu na celkové spotřebě. Největší pozornost by pak společnost měla věnovat skupině A, která by měla obsahovat zásoby, které se na celkové spotřebě podílí nejvíce a jsou tedy pro firmu nejdůležitější. Tato metoda je sice velmi náročná, ovšem lze díky ní stanovit optimální dodávkové cykly a snížit stav zásob na přijatelnější úroveň.

Důležitou složkou pro společnost Evektor – Aerotechnik jsou její zaměstnanci, proto bych navrhovala i nadále pokračovat ve vzdělávání a školení, zejména pokud firma pro tyto příležitosti využívá programů z Evropské unie. Doporučila bych společnosti využít operačního programu, který je podporován z fondů EU a nazývá se OP Zaměstnanost pro období 2014 - 2020. Tento operační program není v dnešní době ještě schválen, ale jeho schválení se očekává v červnu letošního roku. Ovšem v měsíci květnu probíhají dvě konference k zahájení operačního programu, kterých se mohou zástupci firem zúčastnit a dozvědět se tak potřebné informace.

Dále bych navrhovala investici do marketingu. Konkrétně bych doporučila uveřejnit reklamu na letouny v odborných časopisech, které čtou zejména manažeři podniku, případně i vlastníci. Tato reklama by mohla manažery a vlastníky přilákat ke koupi letounů, které by mohly využít pro své služební cesty. Největší výhodou by pro ně představoval ušetřený čas při cestování delších vzdáleností, např. v rámci naší země, pro které běžně dosud využívají pouze osobní automobil. Pro příklad uvádím cenu inzerce ve dvou odborných časopisech. Prvním odborným časopisem je měsíčník Moderní řízení. Inzerce v tomto časopisu je účtována dle velikosti, např. polovina strany stojí 33 tis. Kč a o něco menší formát, přibližně jedna třetina strany vyjde o 10 tis. korun méně. Druhým odborným časopisem je Marketing & Media, který vychází jednou týdně. Inzerce v tomto týdeníku je také účtována dle velikosti a je o něco málo dražší než v předchozím časopisu, ovšem i tak stojí za zvážení. Polovina strany v tomto časopisu vyjde na 45 tis. Kč a jedna třetina pak na 32 tis. Kč.

Jelikož v poslední době dochází k oslabení koruny a zvyšuje se euro, není pro firmu příliš výhodné nakupovat materiál v eurech. Doporučila bych se zaměřit na obchodování v jiné měně a to po dobu, než koruna opět posílí a hodnota eura se tak sníží. Obchody lze provádět například v dolarech, jejichž hodnota je o něco menší. Jestliže jsou však pro firmu nutné obchody také v eurech a nelze obchodovat v jiné měně, doporučila bych provádět pouze takové transakce, které jsou nejnutnější.

Společnost obchodující na trhu s výrobou letadel by také měla neustále sledovat technologický pokrok. Pokud jej firma bude sledovat, může vylepšit své výrobky a být tak o krok vpřed než ostatní konkurenti.

6 Závěr

Trh s výrobou letadel je velmi specifický, existuje zde mnoho přepisů, zejména bezpečnostních, které je třeba dodržovat, což také klade vysoké nároky na počáteční i průběžné investice. Jestliže se chce firma odlišit od konkurence, je třeba najít způsob, díky němuž budou zákazníci požadovat právě jeho produkty.

Diplomová práce je věnována strategické analýze ve výrobní organizaci Evektor – Aerotechnik a.s. Tato společnost působí na trhu již řadu let a lze ji označit za světového výrobce sportovních lehkých, ultralehkých a cvičných letounů.

Nejprve byla provedena PEST analýza, která popisuje faktory ze čtyř oblastí, politické, ekonomické, sociální a technologické. Společnost obchodující se zahraničním trhem nejvíce ovlivňují kurzy ostatních měn, zejména hodnota eura se neustále zvyšuje, což představuje pro společnost spíše ohrožení. Také ukazatel HDP má neustále kolísající průběh. Největší příležitostí pro společnost jsou technologické faktory. Společnost vlastní několik certifikátů a další by ještě mohla získat. Také nárůst obyvatelstva v České republice může znamenat pro společnost jistou příležitost, jelikož může získat novou kvalifikovanou pracovní sílu.

Porterův model pěti konkurenčních sil popisuje konkurenční prostředí, zejména zákazníky, dodavatele, substituční výrobky, konkurenci a potenciální konkurenci. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že poměrně velkou vyjednávací sílu mají zahraniční zákazníci. Společnost Evektor – Aerotechnik většinu svých výrobků vyváží právě do zahraničí. Technické požadavky na výrobu ultralehkých letadel jsou velmi přísné a musí přesně splňovat určité limity, proto v dnešní době neexistuje substituční výrobek, který by je mohl nahradit. Malou vyjednávací sílu mají také potenciální konkurenti, pro které by byl vstup do odvětví velmi finančně náročný. Nestačí mít pouze finanční prostředky, je důležité zajistit velké prostory na výrobní haly a dobře zaškolené pracovníky.

Společnost Evektor – Aerotechnik má právě díky svým zaměstnancům velkou konkurenční výhodu. Ovšem silnou stránku nepředstavují pouze zaměstnanci, kteří jsou neustále školeni, ale také dlouholetá tradice a zkušenosti podniku. Společnost vlastní také moderní stroje a zařízení, které jsou důležité pro výroby letounů.

Finanční situace podniku byla zhodnocena pomocí poměrových ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Po provedených výpočtech bylo zjištěno, že firma je schopna si udržovat svou platební schopnost. V letech 2010, 2011 a 2012 byl ve společnosti zaznamenán záporný výsledek hospodaření, což mělo vliv na některé ukazatele, které

vycházely v záporných hodnotách. Nicméně v roce 2013 byl zaznamenán již kladný výsledek hospodaření. Největší hrozbou pro společnost je poměrně vysoký objem zásob, který je nutné neustále sledovat. Bylo doporučeno zavést metodu řízení zásob, která tento vysoký objem zásob pomůže snížit. Další hrozbou může být velké doba obratu závazků. Kritických hodnot dosahují také ukazatele zadluženosti. Společnost má poměrně vysoké hodnoty celkové zadluženosti, v jednom analyzovaném roce se hodnota celkové zadluženosti pohybovala až kolem 80%.

Po celkovém zhodnocení provedené strategické analýzy, pomocí SWOT analýzy bylo zjištěno, že převládají zejména silné stránky a příležitosti. Lze tak říci, že došlo k nejlepší možné situaci, které lze po aplikování SWOT analýzy dosáhnout.

Celkově bych společnost Evektor – Aerotechnik a.s. hodnotila jako velmi silnou společnost s dlouholetou tradicí a zkušenostmi. Také díky svým rozsáhlým distribučním sítím patří mezi světové výrobce sportovních lehkých, moderních ultralehkých a cvičných letounů.

Seznam použité literatury

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2621-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, 187 s. ISBN 80-717-9730-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 367 s. ISBN 80-717-9529-1.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-732-9131-2.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-864-1994-0.

MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 2012. ISBN 978-142-2160-596.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 9788024719115.

MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha, 2006. ISBN 80-735-7219-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-867-5435-9.

ŠULEŘ, Oldřich a Pavol KOŠŤAN. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-722-6657-8.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

CZECHSPORTAIRCRAFT. *About us*. [online]. [cit. 17. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.czechsportaircraft.com/our-evolution-vision.html>

ČSÚ. *Počet obyvatel v ČR a krajích*. [online]. [cit. 16. 3. 2015]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=19&vo=tabulka&expand=1

DIRECTFLY. *Úvod*. [online]. [cit. 17. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.directfly.cz/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1&lang=c
z

DPH. *Daň z přidané hodnoty*. [online]. [cit. 9. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/n/dph/>

EVEKTORAIRCRAFT. *O nás*. [online]. [cit. 13. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.evektoraircraft.com/cs/o-spolecnosti/evektor-aerotechnik>

EVEKTOR. *O Evektoru*. [online]. [cit. 13. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.evektor.cz/cz/o-evektoru>

KURZY. *HDP 2015, vývoj hdp v ČR*. [online]. 4. 6. 2014 [cit. 14. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

KURZY. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015*. [online]. 9. 3. 2015 [cit. 16. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

KURZY. *Statistický graf kurzu euro / česká koruna*. [online]. 3. 4. 2015. [cit. 14. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-6.4.2010/>

UCETNIKAVARNA. *Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty*. [online]. [cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

VLADA. *Členové vlády*. [online]. [cit. 12. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/vlada/>

VLADA. *Historie minulých vlád*. [online]. [cit. 11. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/historie-18014/>

ZLINAIRCRAFT. *O společnosti*. [online]. [cit. 18. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.zlinaircraft.eu/O-spolecnosti/>

Další zdroje

Interní materiály podniku

Účetní výkazy podniku

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk (Earnings After Taxes)
EBIT	zisk před zdaněním a úroky (Earnings Before Interest and Taxes)
EBT	zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes)
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
OP	operační program
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
VK	vlastní kapitál

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obr. 2.1: Proces strategického řízení	8
Obr. 2.2: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu strategických cílů	11
Obr. 2.3: Okolí podniku	13
Obr. 2.4: Model pěti sil	16
Obr. 2.5: Hodnotový řetězec	20
Obr. 2.6: Základní rámec SWOT analýzy	26
Obr. 3.1: Logo společnosti Evektor – Aerotechnik a.s.	28
Obr. 4.1: Vývoj kurzu české koruny vůči euru	31
Obr. 4.2: Míra nezaměstnanosti v ČR v %.....	32
Graf 4.1: Vývoj počtu obyvatel ve Zlínském kraji v letech 2009 - 2014.....	34
Graf 4.2: Vývoj počtu obyvatel České republiky v letech 2009 - 2014.....	34
Graf 4.3: Struktura zaměstnanců podle vzdělání.....	41
Graf 4.4: Struktura zaměstnanců podle pohlaví	42
Graf 4.5: Vývoj ukazatelů likvidity.....	44
Graf 4.6: Vývoj ukazatelů rentability	45
Graf 4.7: Vývoj ukazatelů zadluženosti	46
Graf 4.8: Vývoj ukazatelů aktivity	48
Tabulka 2.1: PEST analýza vlivu prostředí.....	19
Tabulka 4.1: Vývoj sazby DPH.....	30
Tabulka 4.2: Vývoj HDP.....	30
Tabulka 4.3: Vývoj nezaměstnanosti	32
Tabulka 4.4: Vzdělanost obyvatelstva ve Zlínském kraji	35
Tabulka 4.5: Přehled dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč).....	40
Tabulka 4.6: Přehled dlouhodobého nehmotného majetku – software (v tis. Kč)	40
Tabulka 4.7: Ukazatele likvidity	43
Tabulka 4.8: Ukazatele rentability	44
Tabulka 4.9: Ukazatele zadluženosti.....	46
Tabulka 4.10: Ukazatele aktivity	47
Tabulka 4.11: Silné stránky podniku.....	49
Tabulka 4.12: Slabé stránky podniku	50
Tabulka 4.13: Příležitosti podniku	50
Tabulka 4.14: Hrozby podniku.....	50

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015

Karolína Švarciová

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

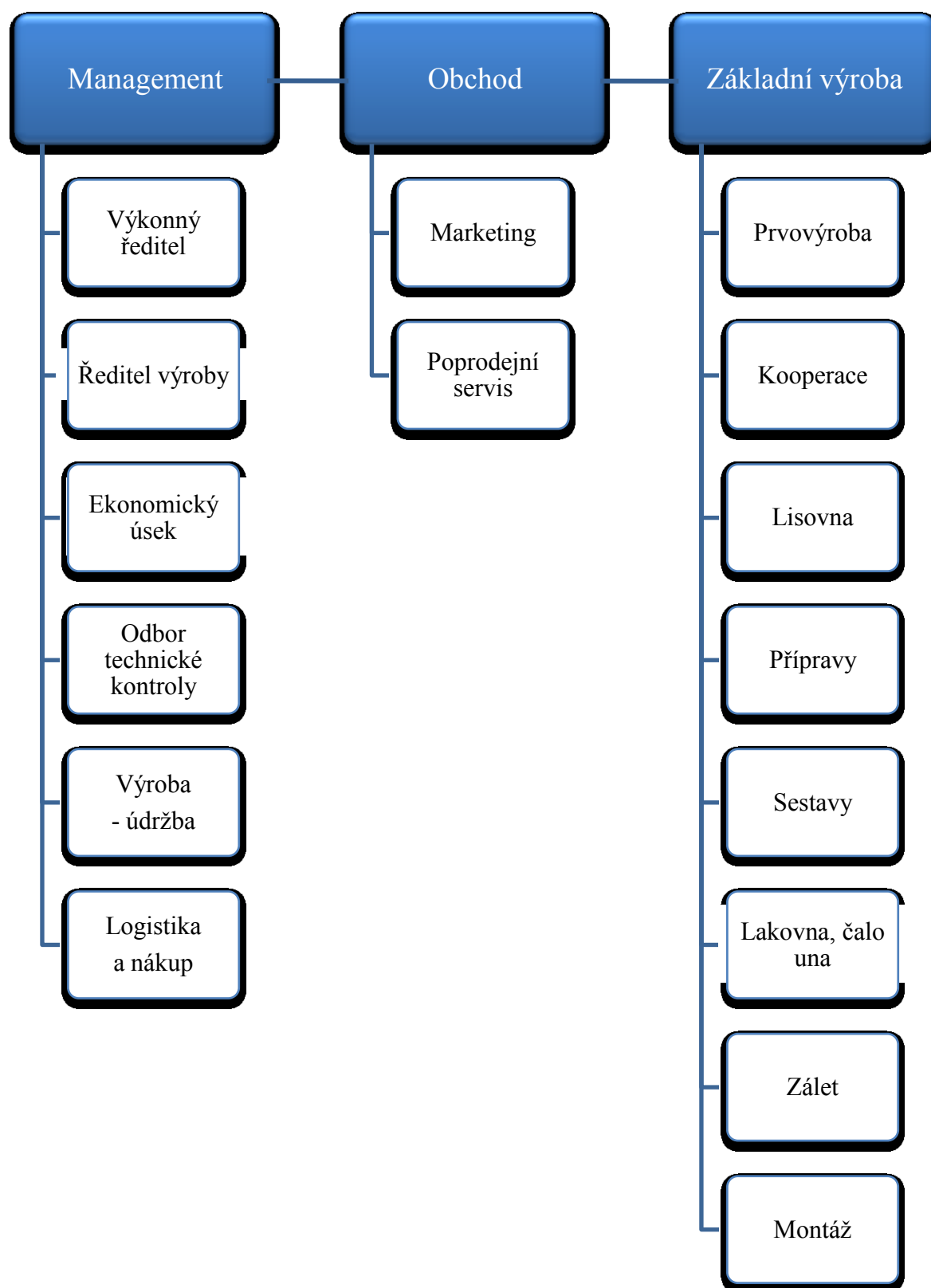
Příloha č. 1: Organizační struktura

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty v letech 2009 – 2013

Příloha č. 3: Rozvaha v letech 2009 – 2013

Příloha č. 4: Výpočty a vzorce finanční analýzy

Příloha č. 1: Organizační struktura



Zdroj: upraveno dle interních údajů firmy

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty v letech 2009 - 2013

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2013	2012
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	1 627
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	1 523
+	Obchodní marže	03	0	104
II.	Výkony	04	117 869	95 198
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	102 216	98 222
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	15 617	-3 063
3.	Aktivace	07	36	39
B.	Výkonová spotřeba	08	62 721	62 174
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	42 298	48 769
2.	Služby	10	20 423	13 405
+	Přidaná hodnota	11	55 148	33 128
C.	Osobní náklady	12	39 801	47 500
C. 1.	Mzdové náklady	13	28 957	34 697
2.	Odměny členům orgánu společnosti družstva	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 782	11 957
4.	Sociální náklady	16	1 062	846
D.	Daně a poplatky	17	173	237
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	18 311	20 866
III.	Tržby z prodeje majetku a materiálů	19	20 680	4 569
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	18 705	117
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 975	4 452
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	22	6 631	2 496
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	4 629	127
2.	Prodaný materiál	24	2 002	2 369
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-2 956	-1 460
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	30 337	11 740
H.	Ostatní provozní náklady	27	11 938	11 035
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
+	Provozní výsledek hospodaření	30	32 267	- 31 237

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2013	2012
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	22 200	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	20 046	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII. 1. 2. 3.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	2
N.	Nákladové úroky	43	2 911	2 360
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	786	4 152
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 682	2 389
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 652	-595
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	-9 936	2 691
Q. 1. 2.	-splatná	50	0	0
	-odložená	51	-9 936	2 691
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek)	52	39 551	-34 523
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	995	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1. 2.	-splatná	56	0	0
	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-995	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mim. výsledek)	60	38 556	-34 523
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hosp. + finanční výsledek)	61	28 620	-31 832

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2011	2010
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 678	881
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 670	867
+	Obchodní marže	03	8	14
II.	Výkony	04	127 617	117 716
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	96 521	115 377
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-37 962	-8 129
3.	Aktivace	07	69 058	10 468
B.	Výkonová spotřeba	08	66 276	66 586
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	54 414	58 841
2.	Služby	10	11 862	7 745
+	Přidaná hodnota	11	61 349	51 144
C.	Osobní náklady	12	58 771	59 607
C. 1.	Mzdové náklady	13	43 141	43 664
2.	Odměny členům orgánu společnosti družstva	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	14 492	14 911
4.	Sociální náklady	16	1 138	1 032
D.	Daně a poplatky	17	324	280
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	12 534	11 726
III.	Tržby z prodeje majetku a materiálů	19	3 123	9 687
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	19	5 590
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 104	4 097
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	22	2 268	8 199
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	750	5 259
2.	Prodaný materiál	24	1 518	2 940
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	14 961	85 511
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	17 866	19 764
H.	Ostatní provozní náklady	27	20 800	2 606
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
+	Provozní výsledek hospodaření	30	-27 320	-87 334

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2011	2010
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	3	2
N.	Nákladové úroky	43	1 415	1 627
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 186	1 521
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 867	3 593
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-6 093	-3 697
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	5 057	-696
Q. 1.	-splatná	50	0	-147
2.	-odložená	51	5 057	-549
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek)	52	-38 470	-90 335
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	-splatná	56	0	0
2.	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mim. výsledek)	60	-38 470	-90 335
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hosp. + finanční výsledek)	61	-33 413	-91 031

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2009	2008
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 235	-
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 205	-
+	Obchodní marže	03	30	-
II.	Výkony	04	148 859	-
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	124 191	-
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	20 887	-
3.	Aktivace	07	3 781	-
B.	Výkonová spotřeba	08	94 920	-
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	76 373	-
2.	Služby	10	18 547	-
+	Přidaná hodnota	11	53 969	-
C.	Osobní náklady	12	63 117	-
C. 1.	Mzdové náklady	13	46 771	-
2.	Odměny členům orgánu společnosti družstva	14	0	-
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	15 275	-
4.	Sociální náklady	16	1 071	-
D.	Daně a poplatky	17	232	-
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	9 672	-
III.	Tržby z prodeje majetku a materiálů	19	3 660	-
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	-
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 660	-
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	22	3 015	-
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	-
2.	Prodaný materiál	24	3 015	-
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 995	-
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	39 654	-
H.	Ostatní provozní náklady	27	8 758	-
V.	Převod provozních výnosů	28	0	-
I.	Převod provozních nákladů	29	0	-
+	Provozní výsledek hospodaření	30	9 494	-

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2009	2008
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	-
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	-
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	-
VII. 1. 2. 3.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	-
	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	-
	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	-
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	-
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	-
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	-
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	-
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	-
X.	Výnosové úroky	42	4	-
N.	Nákladové úroky	43	1 834	-
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 426	-
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 252	-
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	-
P.	Převod finančních nákladů	47	0	-
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-4 656	-
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	824	-
Q. 1. 2.	-splatná	50	2 196	-
	-odložená	51	-1 372	-
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek)	52	4 014	-
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	-
R.	Mimořádné náklady	54	0	-
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	-
S. 1. 2.	-splatná	56	0	-
	-odložená	57	0	-
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	-
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	-
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mim. výsledek)	60	4 014	-
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hosp. + finanční výsledek)	61	4 838	-

Zdroj: upraveno dle účetních výkazů firmy

Příloha č. 3: Rozvaha v letech 2009 – 2013

Označení a	AKTIVA b	2009	2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	315 323	296 497	295 862	281 841	262 939
B.	Dlouhodobý majetek	130 894	130 449	179 911	159 046	113 678
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 456	1 373	922	672	675
B. I. 1.	Software	63	36	8	26	278
B. I. 2.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	2 265	1 337	896	585	300
B. I. 3.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	128	0	18	61	88
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	128 438	129 076	178 989	158 374	113 003
B. II. 1.	Pozemky	2 101	2 101	2 101	2 101	1 253
B. II. 2.	Stavby	57 124	55 610	53 708	53 797	43 218
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	29 634	43 730	102 369	88 595	61 499
B. II. 4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 042	745	574	587	386
B. II. 5.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5 301	301	296	0	0
B. II. 6.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	33 236	26 589	19 941	13 294	6 647
C.	Oběžná aktiva	183 473	165 450	115 874	121 920	148 941
C. I.	Zásoby	166 561	151 047	102 642	102 339	115 066
C. I. 1.	Materiál	43 400	35 858	27 380	29 118	27 613
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	115 763	113 145	71 689	69 207	84 290
C. I. 3.	Výrobky	6 835	785	2 815	2 276	2 286
C. I. 4.	Poskytnuté zálohy na zásoby	563	1 259	758	1 738	877
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. II. 1.	Odložená dlouhodobá pohledávka	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	12 688	6 987	7 947	9 713	31 401
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	9 339	6 163	6 692	8 890	30 778
C. III. 2.	Pohledávky – ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
C. III. 3.	Stát – daňové pohledávky	2 737	591	1 076	644	336
C. III. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C. III. 5.	Dohadné účty aktivní	55	-24	0	0	0
C. III. 6.	Jiné pohledávky	557	257	179	179	287
C. IV.	Finanční majetek	4 224	7 416	5 285	9 868	2 474
C. IV. 1.	Peníze	87	152	86	87	222
C. IV. 2.	Účty v bankách	4 137	7 264	5 199	9 781	2 252
D. I.	Časové rozlišení	956	598	77	875	320
D. I. 1.	Náklady příštích období	956	598	77	875	320

Označení a	PASIVA b	2009	2010	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM	315 323	296 497	295 862	281 841	262 939
A.	Vlastní kapitál	214 606	124 277	85 809	51 285	89 841
A. I.	Základní kapitál	209 200	209 200	209 200	209 200	209 200
A. I. 1.	Základní kapitál	209 200	209 200	209 200	209 200	209 200
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	5 846	5 853	5 853	5 853	5 853
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	5 420	5 420	5 420	5 420	5 420
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	426	433	433	433	433
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-4 454	-441	-90 775	-129 245	-163 768
A. IV. 1.	Neuhrazená ztráta minulých let	-4 454	-441	-90 775	-129 245	-163 768
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 014	-90 335	-38 470	-34 523	38 556
B.	Cizí zdroje	100 075	167 243	204 773	230 520	173 059
B. I.	Rezervy	0	75 004	76 690	70 703	60 693
B. I. 1.	Ostatní rezervy	0	75 004	76 690	70 703	60 693
B. II.	Dlouhodobé závazky	21 554	16 721	48 086	85 296	71 690
B. II. 1.	Závazky – podstatný vliv	9 575	5 291	27 847	62 620	58 615
B. II. 2.	Jiné závazky	0	0	3 752	3 497	3 832
B. II. 3.	Odložený daňový závazek	11 979	11 430	16 487	19 179	9 243
B. III.	Krátkodobé závazky	62 147	56 732	71 105	63 839	33 127
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	14 694	12 210	12 961	9 916	11 155
B. III. 2.	Závazky – podstatný vliv	852	0	0	0	0
B. III. 3.	Závazky k zaměstnancům	8 177	6 509	3 676	2 955	1 438
B. III. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 332	9 377	15 090	6 873	3 177
B. III. 5.	Stát – daňové závazky a dotace	720	1 958	2 513	458	3 979
B. III. 6.	Krátkodobé přijaté zálohy	10 860	9 361	19 517	25 965	11 994
B. III. 7.	Dohadné účty pasivní	805	599	633	983	980
B. III. 8.	Jiné závazky	16 707	16 718	16 715	16 689	404
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	16 374	18 786	8 892	10 682	7 549
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	7 979	3 703	819	3 571	417
B. IV. 2.	Bankovní úvěry krátkodobé	8 395	15 083	8 073	7 111	7 132
C. I.	Časové rozlišení	642	4 977	5 280	36	39
C. I. 1.	Výdaje příštích období	642	377	680	36	39
C. I.	Výnosy příštích období	0	4 600	4 600	0	0

Zdroj: upraveno dle účetních výkazů firmy

Příloha č. 4: Výpočty a vzorce finanční analýzy

Ukazatele likvidity

Celková likvidita		
oběžná aktiva / krátkodobé závazky		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	183 473 / 62 147	2,95
2010	165 450 / 56 732	2,92
2011	115 874 / 71 105	1,63
2012	121 920 / 63 839	1,91
2013	148 941 / 33 127	4,5

Pohotová likvidita		
oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	16 912 / 62 147	0,27
2010	14 403 / 56 732	0,25
2011	13 232 / 71 105	0,19
2012	19 581 / 63 839	0,31
2013	33 875 / 33 127	1,02

Okamžitá likvidita		
pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	4 224 / 62 147	0,07
2010	7 416 / 56 732	0,13
2011	5 285 / 71 105	0,07
2012	9 868 / 63 839	0,15
2013	2 474 / 33 127	0,07

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv ROA		
EBIT / aktiva		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	6 672 / 315 323	2,12 %
2010	-89 404 / 296 497	-30,15 %
2011	-31 998 / 295 862	-10,82 %
2012	-29 472 / 281 841	-10,46 %
2013	31 531 / 262 939	11,99 %

Rentabilita vlastního kapitálu ROE		
EAT / vlastní kapitál		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	4 014 / 214 606	1,87 %
2010	-90 335 / 124 277	-72,69 %
2011	-31 998 / 85 809	-44,83 %
2012	-29 472 / 51 285	-67,32 %
2013	31 531 / 89841	42,92 %

Rentabilita tržeb ROS		
EAT / tržby		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	4 014 / 125 426	3,20 %
2010	-90 335 / 116 258	-77,70 %
2011	-38 470 / 98 199	-39,18 %
2012	-34 523 / 99 849	-34,58 %
2013	38 556 / 102 216	37,72 %

Ukazatele zadluženosti

Podíl vlastního kapitálu na aktivech		
vlastní kapitál / aktiva		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	214 606 / 315 323	68,06 %
2010	124 277 / 296 497	41,92 %
2011	85 809 / 295 862	29,00 %
2012	51 285 / 281 841	18,20 %
2013	89 841 / 262 939	34,17 %

Celková zadluženost		
cizí kapitál / celková aktiva		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	100 075 / 315 323	31,74 %
2010	167 243 / 296 497	56,41 %
2011	204 774 / 295 862	69,21 %
2012	230 520 / 281 841	81,79 %
2013	173 059 / 262 939	65,82 %

Ukazatele aktivity

Obrátka celkových aktiv		
tržby / aktiva		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	125 426 / 315 323	0,40
2010	116 258 / 296 497	0,39
2011	98 199 / 295 862	0,33
2012	99 849 / 281 841	0,35
2013	102 216 / 262 939	0,39

Doba obratu aktiv (dny)		
celková aktiva * 360 / tržby		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	113 516 280 / 125 426	905,05
2010	106 738 920 / 116 258	918,12
2011	106 510 320 / 98 199	1084,64
2012	101 462 760 / 99 849	1016,16
2013	94 658 040 / 102 216	926,06

Doba obratu zásob (dny)		
zásoby * 360 / tržby		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	59 961 960 / 125 426	478,07
2010	54 376 920 / 116 258	467,73
2011	36 951 120 / 98 199	376,29
2012	36 842 040 / 99 849	368,98
2013	41 423 760 / 102 216	405,26

Doba obratu pohledávek (dny)		
pohledávky * 360 / tržby		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	4 567 680 / 125 426	36,42
2010	2 515 320 / 116 258	21,64
2011	2 860 920 / 98 199	29,13
2012	3 496 680 / 99 849	35,02
2013	11 304 360 / 102 216	110,59

Doba obratu závazků (dny)		
závazky * 360 / tržby		
Rok	Výpočet	Hodnota
2009	22 372 920 / 125 426	178,38
2010	20 423 520 / 116 258	175,67
2011	25 597 800 / 98 199	260,67
2012	22 982 040 / 99 849	230,17
2013	11 925 720 / 102 216	116,67